

Die Werkzeugzeitung als Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung

Dissertation

**zur Erlangung der Würde
eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel**

vorgelegt von

Siegfried Harm

aus Stuttgart

**FOTODRUCK DURCH PHOTOCOPIE GMBH
STUTTGART
1957**



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Die Werkzeugzeitung als Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung

Dissertation

zur Erlangung der Würde
eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel



vorgelegt von

Siegfried Harm

aus Stuttgart

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen
Fakultät auf Antrag der Herren
Prof. Dr. Th. Brogle und Prof. Dr. E. Salin

Basel, den 6. Juni 1957

Prof. Dr. K. Schefold
Dekan

Meinen lieben Eltern

Inhaltsverzeichnis

Seite

V o r w o r t

A. Einführung

Die Wandlungen der Produktions- und Arbeitsverhältnisse und die Notwendigkeit einer sozialen Betriebsgestaltung	1
1. Die Wandlungen der Produktions- und Arbeitsverhältnisse	1
a) Die Eigenwirtschaft	1
b) Die Markt- und Verkehrswirtschaft (Handwerk - Hauswerk - Manufaktur)	2
c) Die Industriegewirtschaft	6
2. Das Entstehen sozialpolitischer Aufgaben im Betrieb	9
3. Wesen und Aufgaben der sozialen Betriebsgestaltung	12
a) Materielle und immaterielle soziale Betriebsgestaltung	13
b) Die Bereiche der sozialen Betriebsgestaltung	17
c) Notwendigkeit und Grenzen der sozialen Betriebsgestaltung	18

B. Hauptteil

Die Werkzeugzeitung als Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung

I. Entwicklung und Wesen der Werkzeugzeitung	22
1. Die zahlenmässige Entwicklung der Werkzeugzeitung in der Schweiz, in Deutschland und den USA	22
a) Die Personalzeitungen in der Schweiz	22
b) Die Werkzeugzeitungen in Deutschland	25
c) Die "Employee Publications" in den USA	30

2. Die Stellung der Werkzeitung im betrieblichen Informationswesen	33
a) Grundsätzliche Einteilung des betrieblichen Informationswesens	34
b) Die Werkzeitung im Rahmen der schriftlichen Information	35
c) Die Abgrenzung der Werkzeitung von werkzeitungsähnlichen Veröffentlichungen	37
d) Die Werkzeitung und ausserbetriebliche Presseerzeugnisse	39
3. Das Wesen der echten Werkzeitung	39
a) Werkzeitung oder Werkzeitschrift?	39
b) Definitionen des Begriffes "Werkzeitung"	40

II. Aufgaben und Bedeutung der Werkzeitung im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung	43
1. Die Aufgaben der Werkzeitung im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung	44
a) Die innerbetrieblichen Aufgaben der Werkzeitung	44
b) Die ausserbetrieblichen Aufgaben der Werkzeitung	47
Exkurs: Werkzeitung und Gewerkschaft	54
2. Die Bedeutung der Werkzeitung im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung	57
a) Die Bedeutung der Werkzeitung für den Menschen an seinem Arbeitsplatz (Bereich: "Mensch - Arbeit")	57
b) Die Bedeutung der Werkzeitung für die zwischenmenschlichen Beziehungen (Bereich: "Mensch - Mensch")	58
c) Die Bedeutung der Werkzeitung für die Öffentlichkeit (Bereich: "Betrieb - Öffentlichkeit")	60
d) Zusammenfassung	61

III. Die praktische Anwendung der Werkzeitung als Mittel der sozialen Betriebsgestaltung	64
1. Die praktische Anwendung der Werkzeitung im Bereich "Mensch - Arbeit"	64
a) Darstellung der innerbetrieblichen Zusammenhänge durch Schilderung der Arbeitsvorgänge im Betrieb	65
b) Darstellung der ausserbetrieblichen Zusammenhänge durch die Schilderung der Stellung des eigenen Betriebes in der Gesamtwirtschaft	66
2. Die praktische Anwendung der Werkzeitung im Bereich "Mensch - Mensch"	69
a) Personalmeldungen in der Werkzeitung	70
b) Behandlung von Lohnfragen in der Werkzeitung	70
c) Betriebliches Vorschlagswesen und Werkzeitung	71
d) Geschäfts- und Sozialbericht in der Werkzeitung	73
e) Die Seite des Chefs in der Werkzeitung	76
3. Die praktische Anwendung der Werkzeitung im Bereich "Betrieb - Öffentlichkeit"	77
4. Das Bild der Werkzeitung in der Wirklichkeit	80

C. Ausblick

Die Bedeutung der Werkzeitung im künftigen Wirtschaftsleben	82
1. Das Wesen der zweiten industriellen Revolution	82
2. Die wahrscheinlichen sozialen Auswirkungen der zweiten industriellen Revolution	83
3. Neue Aufgaben für die Werkzeitung durch die zweite industrielle Revolution	85

	Seite
Schlus swor t	87
Literaturangaben	89
Anhang	96
Lebenslauf	100

V o r w o r t

Im Rahmen der sozialen Betriebspolitik hat die Werkzeitung in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Charakteristisch für diese Entwicklung ist dabei nicht nur der zahlenmässige Zuwachs an Werkzeitungen im Wirtschaftsleben, sondern auch das zunehmende Interesse der Wissenschaft, das sich in einer Reihe von Veröffentlichungen zum Thema "Werkzeitung" ausdrückt. In der neueren Literatur wird immer wieder behauptet, die Werkzeitung sei ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung, ohne dass stets ein schlüssiger Beweis für diese These geliefert wird. Ziel dieser Arbeit soll es deshalb sein, aufzuzeigen, inwieweit die Werkzeitung ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung ist bzw. sein kann.

Die Arbeit wurde in drei Teile gegliedert. In der Einführung wird das Entstehen der sozialpolitischen Aufgaben im Betrieb als Folge der Wandlungen der Arbeits- und Produktionsverhältnisse erklärt. Im Hauptteil behandelt der Verfasser zunächst die Geschichte der Werkzeitung, soweit dies für das Verständnis der nachfolgenden Betrachtungen erforderlich erscheint. Das Hauptgewicht der Ausführungen liegt jedoch auf der Untersuchung der Aufgaben, die der Werkzeitung im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung erwachsen, und den Möglichkeiten zur Beeinflussung des Betriebsklimas, die sich der Werkzeitung in der Praxis bieten. In einem kurzen Ausblick soll schliesslich gezeigt werden, dass die Werkzeitung auch in Zukunft ein geeignetes Mittel bei der Bemühung um eine echte soziale Betriebsgestaltung darstellen kann. Ferner lässt dieser Ausblick die Notwendigkeit erkennen, die Werkzeitung künftig in weit stärkerem Masse als bisher in den Dienst der sozialen Betriebsgestaltung zu stellen.

Herrn Professor Dr. Th. Brogle möchte ich an dieser Stelle meinen besonderen Dank aussprechen für die grosszügige Unterstützung, die er dieser Arbeit zuteil werden liess.

Mein Dank gilt auch der Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg, besonders Fräulein Diplom-Volkswirt A. Spiecker, die mich bei der Suche nach entsprechenden Unterlagen unterstützte. Ferner bin ich dem Schweizerischen Wirtschaftsarchiv, Basel, zu grossem Dank verpflichtet für die Bereitstellung der zahlreichen Werkzeitungen schweizerischer Betriebe.

Schliesslich hatte ich die Gelegenheit, mich mit Herrn Dipl.Ing. W. Keller von der Firma Hasler AG., Bern, dem Vorsitzenden der jährlich stattfindenden Konferenzen der schweizerischen Personalzeitungsredaktoren, über diese Arbeit zu unterhalten. Auch ihm möchte ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen.

Basel, im November 1956

A. EINFÜHRUNG

Die Wandlungen der Produktions- und Arbeitsverhältnisse und die Notwendigkeit einer sozialen Betriebsgestaltung.

1. Die Wandlungen der Produktions- und Arbeitsverhältnisse

Um das Wesen und die Notwendigkeit einer sozialen Betriebsgestaltung aufzeigen zu können, hält es der Verfasser für angebracht, kurz auf die verschiedenen Wirtschaftsstufen, wie sie u. a. von der historischen Schule aufgezeigt werden, einzugehen. Trotzdem es keine gradlinige Entwicklung in der Wirtschaftsgeschichte gibt, sondern ebenso Verfallsperioden und Rückbildungen, trotzdem nicht nur eine einzige Stufe, sondern ein Nebeneinander, ein Ineinanderfließen von Wirtschaftsformen zu beobachten ist, vermag diese stark vereinfachende Stufenlehre doch zu zeigen, wie sich das Verhältnis: Produktionsfaktor Kapital zu Produktionsfaktor menschliche Arbeit im Laufe der Jahrhunderte¹⁾ verändert hat.

a) Die Eigenwirtschaft

Die Eigenwirtschaft hat ihr Charakteristikum, wie ihr Name schon sagt, darin, dass eine bestimmte Menschengruppe die für ihre eigene Bedürfnisbefriedigung benötigten Mittel selbst herstellt und die "produzierten" Mittel auch tatsächlich selbst konsumiert. Auf welche Weise diese Mittel beschafft werden, ob durch Inanspruchnahme der freien Natur, ob durch Ackerbau, Vieh-

-
- 1) Zur ausführlichen Orientierung über den Zusammenhang der gesamten historischen Entwicklung dieser Zeit sei auf folgende Literatur verwiesen:
E. Nölting, Grundlegung und Geschichte der Sozialpolitik, Berlin, 1927.
L.H.Ad.Geck, Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin, 1931.
F. Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Frankfurt, 1948.
E. Salin, Geschichte der Volkswirtschaftslehre, 4. Auflage, Basel, 1951.

zucht oder Hausgewerbe, interessiert in diesem Zusammenhang weniger. Für unser Thema ist es lediglich von Bedeutung, die in dieser Betriebsform wirtschaftenden Menschen näher zu betrachten. Meist sind die in der Eigenwirtschaft gemeinsam wirtschaftenden Menschen mit einer Familie, die in den verschiedensten Grössen vorkommt, identisch. Die Familie ist hier sowohl eine Lebensgemeinschaft als auch eine Wirtschaftseinheit. Dabei ist es nicht unbedingt nötig, dass die Mitglieder einer solchen Familie stammes- oder blutsverwandt sind (urwüchsige²⁾ Eigenwirtschaft), sondern es sind auch Fälle anzutreffen, wo stammes- oder blutsfremde Personen einer solchen Gruppe angehören (erweiterte Eigenwirtschaft). Ausschlaggebend ist für unsere Betrachtung, dass es sich in beiden Fällen sowohl um eine Lebensgemeinschaft als auch eine Wirtschaftseinheit mit patriarchalischer Wirtschaftsgesinnung handelt, wie wir sie später im Handwerk fortleben sehen. Gustav Schmoller hat ihre Eigenart wie folgt beschrieben: "Gemeinsames Arbeiten und Produzieren unter der Herrschaft des Vaters für die Familie, gemeinsames Essen und Trinken, gemeinsame Geselligkeit, das bindet die Weiber, die Kinder, die Knechte und Mägde mit dem Patriarchen zusammen. Wenngleich dem Patriarchen eine Herrschaft, eine Befehlsgewalt zukam, so bestand doch eine genossenschaftliche Einheit der Zusammenarbeitenden, und die Herrschaft kannte nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten des Vaters der Grossfamilie, die, auf einer sittlichen Idee beruhend, den Patriarchen mit der Verantwortung für das leibliche und seelische Wohlergehen der ihm Unterstellten belastete."³⁾

b) Die Markt- oder Verkehrswirtschaft

Wenn sich die Eigenwirtschaft auch noch bis in das 19. Jahrhundert vereinzelt erhielt und vielleicht heute

2) Die Begriffe "urwüchsige" und "erweiterte" Eigenwirtschaft stammen von Werner Sombart.

3) G.Schmoller, Grundriss der allg. Volkswirtschaftslehre, Bd.I, München und Leipzig, 1923, S. 246. Entnommen aus L.H.Ad.Geck, Soziale Betriebsführung, Essen, 1953, S. 23.

noch in manchen unterentwickelten Ländern vorkommt, so blieb sie in ihrer Bedeutung doch sehr bald hinter neuen Betriebs- und Wirtschaftsformen zurück. An die Stelle der Produktion für den eigenen Verbrauch trat mit dem Aufblühen der Städte immer mehr die Produktion für den "Markt", als dem Tauschforum landwirtschaftlicher und gewerblicher Produkte. Dabei ist die Wirtschaftsform der "Markt- oder Verkehrswirtschaft" die Folge einer Änderung der Produktionsverhältnisse (Bücher und Schmoller bezeichnen diese Stufe als Periode der Stadtwirtschaft). Aus der Eigenwirtschaft mit ihrem den gesamten Bedürfniskreis ihrer Mitglieder umfassenden Produktionsprogramm haben sich durch Berufsteilung, durch Spezialisierung auf bestimmte Erzeugungsarten neue Betriebsformen herausgebildet, nämlich das Handwerk, der Handel und später das Verlagswesen und die Manufaktur.

Im **H a n d w e r k**, dessen Anfänge in Europa bis ins 11. Jahrhundert zurückgehen, herrscht noch der Patriarchalismus in seiner ausgeprägtesten Form vor. Der Meister war nicht nur Vorgesetzter bei der Arbeit, sondern im erweiterten Sinne auch Familienvater, bot er doch seinen Gesellen und Lehrlingen gleichzeitig Unterkunft und Verpflegung.⁴⁾ Für den Meister trat also neben die beiden "betrieblichen" Funktionen Produktion und Warenabsatz noch eine dritte, die der "Hausvaterschaft"⁵⁾. Die Vorteile eines solchen Zusammenarbeitens und Zusammenlebens werden uns erst richtig bewusst, wenn wir uns zum Vergleich einen modernen Industriebetrieb vorstellen. Wie viel stärker waren damals die Impulse, die Meister, Gesellen und Lehrlinge aus dem gemeinsamen Arbeitserlebnis empfangen konnten! Jedes gefertigte Stück führte ihnen den Sinn von Arbeit und Leistung neu vor Augen. Durch das Zusammenleben und die Form des Kleinbetriebes

4) vgl. dazu die Darstellung von E. Bach, Die Stellung des Menschen im Arbeits- und Wirtschaftsleben, in "Probleme der zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeits- und Wirtschaftsleben", hrsg. von der "Arbeitsgemeinschaft für Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen Stuttgart", 1955, S. 5.

5) vgl. E. Michel, Struktur der gewerblichen Betriebs-

waren die zwischenmenschlichen Beziehungen, die zu schaffen und zu pflegen es heute so grosse Schwierigkeiten bereitet, von selbst gegeben. Ziehen wir noch die damalige Bedeutung der Gemeinden, Zünfte und Innungen in Betracht, so erkennen wir deutlich den Unterschied zur heutigen Zeit und verstehen die Worte von Chr. Gasser: "Der Einzelne wusste sich eingegliedert in eine 'established society', eine festgefügte Gesellschaftsordnung. Vergessen wir auch nicht, dass der 'established society' eine 'established certainty' entsprach, eine gesicherte gesellschaftliche Stellung".⁶⁾

Eine andere Betriebsform, die sich im Laufe der Zeit herausgebildet hat, ist das **H a u s w e r k**. Es handelt sich dabei um die erste Betriebsform kapitalistischer Art.⁷⁾ Das Hauswerk hat sein Kennzeichen darin, "dass in ihr eine kleingewerbliche Organisation der Produktion verbunden ist mit einer grossgewerblichen Organisation des Absatzes".⁸⁾ Zum ersten Mal in der Geschichte tritt hier die Figur eines "Unternehmers" auf, und zwar in der Gestalt des Verlegers. Die Produzenten, meist Handwerker, wurden immer abhängiger von diesen Verlegern, die schon sehr bald über beträchtliche Mengen an Kapital verfügten und dadurch eine gewisse Macht ausüben konnten. Die Stufen der Abhängigkeit des Produzenten vom Verleger waren ungefähr folgende:

Zunächst arbeitete der Produzent noch mit eigenem Werkzeug und eigenem Rohstoff, und der Verleger kaufte die hergestellten Produkte auf. Dadurch war dem Produzenten

formen, in "Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt", Frankfurt, 1948, S. 51.

6) Chr. Gasser, Der Mensch im modernen Industriebetrieb, 2. Aufl., Köln, Opladen, 1952, S. 7 f.

7) Es sei hier auf die ausführliche Darstellung über "Entstehung und Struktur der Hausindustrie" von E. Michel verwiesen, in "Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt", a.a.O. S. 34 ff. Desgleichen für die Manufakturindustrie S. 42 ff.

8) Ebenda, a.a.O. S. 35.

lediglich die Absatzfunktion genommen.

Im Laufe der Entwicklung stellte jedoch der Verleger dem Produzenten, der nur noch mit eigenem Werkzeug arbeitete, auch die Rohstoffe zur Verfügung. Der Produzent wurde dadurch zum selbständigen Lohnarbeiter mit Stücklohn. Schliesslich war der Weg zum unselbständigen Lohnarbeiter im Dienste des Verlegers nicht mehr allzu weit. Der Verleger stellte die Werkzeuge und schuf damit bereits einen dezentralisierten "Grossbetrieb". Die Bindungen, wie sie beim reinen Handwerk und Hauswerk noch bestanden, lösten sich langsam. Auf der Unternehmerseite (Verlegerseite) drängte das Kapital zur Rentabilität und erfasste schliesslich die Produktion. Aus den Arbeitsbetrieben wurden kapitalistische Betriebe, und aus dem Handwerksmeister wurde der Hausindustrielle, der schliesslich nur noch den Raum, in dem er arbeitete, sein eigen nennen konnte.

Der Weg von der halbfremden Werkstatt in der eigenen Wohnung zur ganz fremden Werkstatt in einem Fabrikgebäude eines Unternehmers war nicht mehr weit und so vollzog sich vereinzelt schon am Ende des 16. Jahrhunderts, zahlreicher jedoch im 17. Jahrhundert, der Umschwung von der Hausindustrie zur

M a n u f a k t u r i n d u s t r i e . Die Wandlungen, die der Übergang von der Hausindustrie zur Manufakturindustrie⁹⁾ mit sich brachte, waren im wesentlichen folgende: Der bisher als Verleger auftretende Unternehmer wurde zum "Betriebsherr" in dem jetzt zentralisierten Betrieb, während der Arbeiter seine häusliche Werkstatt verliess und lediglich als "Arbeitskraft" im fremden Betriebsraum arbeitete. Der Arbeitsprozess war also zum ersten Mal vom Hause des Arbeiters losgelöst worden, die Trennung von Arbeitsraum und Lebensraum vollzogen. Neben den Männern verliessen nun vielfach

9) E. Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, a.a.O. S. 11.

auch die Frauen die eigenen Wohnungen, um sich in den fremden Werkstätten weitere Mittel für den Lebensunterhalt zu erwerben. Obwohl die Handarbeit in der Manufakturindustrie noch bestimmend war, musste die Arbeit auf Grund der immer stärker ausgebildeten Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung organisiert und versachlicht werden. Diese Tatsache wiederum verlangte vom Arbeiter Einordnung und Disziplin. Allein die folgenden Sätze von Adolf Geck geben einen Einblick in die damalige Situation des Arbeiters: "Immer seltener wird es, dass der gelernte Arbeiter noch einige Werkzeuge in den Betrieb mitbringt; bald kommt er mit leeren Händen wie die vielen ungelernten Arbeiter. Der vom Kapital entblösste Arbeiter tritt aus einem naturgewachsenen Sozialgebilde (gemeint ist die Familie) in ein auf rationaler, auf reiner Zweckgrundlage aufgebautes Sozialgebilde ein, dessen ungeschriebenes Gesetzbuch durch die herrschenden Paragraphen den wirtschaftlichen Erfolg, die Rentabilität, und damit die Herrschaft des Kapitals verlangt".¹⁰⁾

c) Die Industriewirtschaft

Entscheidend wandelten sich jedoch die Produktionsverhältnisse und damit die Beziehungen des Menschen zu seiner Arbeit mit der Entwicklung zur modernen Fabrikindustrie. Diese sog. industrielle Revolution begann schon um die Mitte des 18. Jahrhunderts in England und griff einige Jahrzehnte später auch auf den Kontinent über. Als das geschichtliche Ereignis, welches diese neue Welle auslöste und in ihrer Grundstruktur bestimmte, wird in der Regel das entscheidende Faktum¹¹⁾ genannt: Die Entfesselung der technischen Produktivkräfte, vor allem der Maschine und des Dampfes. Wesentlicher aber

10) L.H.Ad.Geck, Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, a.a.O. S. 21.

11) E.Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, a.a.O. S. 13.

als die Entwicklung neuer technischer Produktionsmittel war die Zerstörung der früheren festgefügtten Gesellschaftsordnungen, deren Auflösung bereits in den vorhergehenden Wirtschaftsformen begonnen hatte. Erst dadurch war es möglich, dass diese moderne naturwissenschaftliche Technik, begleitet und bestimmt von neu auftretenden Faktoren, wie dem kapitalistischen Erwerbsprinzip, dem individualistischen Geist und dem zweckhaft-rationalen Denken der Menschen, in die Produktion eindringen konnte. Das Eindringen dieser Faktoren aus dem Handel, von welchem sie bereits in den Zeiten des Verlagssystems Besitz ergriffen hatten, in die Produktion, ermöglichte also den technischen Produktivkräften Umwandlungen in Bezug auf Gesellschaft und Wirtschaft, wie wir sie hier in groben Umrissen aufzeigen wollen:

Die Grundlagen der Gesellschaftsordnung haben sich seit dem Beginn der industriellen Revolution total umgestaltet. Die alten gefestigten Berufsstände verlieren ihre Bedeutung als Regulatoren im Wirtschafts- und Gesellschaftsleben. Die Dynamik der industriellen Revolution fordert von den Menschen ein dauerndes "Weiter und Vorwärts!". Aus dieser Tatsache heraus schreibt Gasser¹²⁾: "Zum ersten Male in der Geschichte leben grosse Teile der menschlichen Gesellschaft unter dem Einfluss einer Geisteshaltung, 'die den dauernden, nie endenden Wechsel' zu ihrem Credo gemacht hat."

Mit dem Einzug der Technik in die Produktionswerkstätten wuchs der Anteil des Sachapparates, und der verhältnismässige Anteil der menschlichen Arbeitskräfte nahm ab. Die Folge der Mechanisierung war eine immer weiter fortschreitende Spezialisierung (Arbeitsteilung), wobei der Zusammenhang zum Ganzen mehr und mehr verloren ging.

12) Chr. Gasser, Der Mensch im modernen Industriebetrieb, a.a.O. S. 9.

Dieser "Weg zum Ganzen des Produktes, zum Ganzen der Firma", so sagt G. Briefs¹³⁾, könne "nur durch das Zwischenglied abstrakter Überlegungen gefunden werden". Hierin liegt ein wichtiger Ansatzpunkt für die Werkzeitung, wie später noch auszuführen sein wird.

Dieselbe Tendenz zeigte sich in dem notwendigen Wachstum der Betriebe. Die menschlichen Gesichtspunkte traten mehr und mehr in den Hintergrund, wozu auch die sich immer schärfer auswirkende Konkurrenz beitrug. Geck¹⁴⁾ schildert diese Entwicklung, wenn er schreibt: "Je stärker die Konkurrenz wuchs, die Betriebe sich vergrösserten und der Maschinenapparat sich ausbildete, umso mehr trat zu der E n t - Wurzelung der Menschen vom Mutterboden der Natur und der E n t - Heimung der Arbeiter im fremden Betrieb eine E n t - Geltung des Menschen im Betrieb, ein gewisses Dahinschwinden der Bedeutung des arbeitsausführenden Menschen für den Produktionsprozess."

Fassen wir die Wirkungen der industriellen Revolution noch einmal kurz zusammen, so kommen wir zu folgenden Feststellungen:

Es vollzog sich die Wandlung:

- 1) von einer Arbeit im eigenen Raum, mit eigenem Werkzeug und eigenem Material, zum Zwecke der eigenen Bedarfsdeckung zu einer Arbeit, die zunächst Arbeit wechselnder Art an verschiedenen Gegenständen, sodann auf lange Zeit noch abwechslungsreiche Arbeit am meist individuell zu gestaltenden Gegenstand war und später immerhin noch das ganze Stück vor Augen liess, - zu einer Arbeit im fremden Raum, mit fremdem Werkzeug und fremdem Material und für Rechnung Fremder, weniger zur eigenen Bedarfsdeckung als für den freien Markt, wobei diese Arbeit immer eintöniger wird und die Zusammenhänge nicht mehr in Erscheinung treten lässt;

13) G.Briefs, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart, 1934, S. 22.

14) L.H.Ad.Geck, Die soz. Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, a.a.O. S. 40.

- 2) von einer Arbeit in einer naturgewachsenen, von sittlichen Auffassungen getragenen Lebensgemeinschaft, in welcher der Einzelne geborgen war, - zu einer Arbeit in einer vertraglich begründeten, zu einem bestimmten wirtschaftlichen Zweck gebildeten, in grossem Masse unpersönlichen menschlichen Vereinigung;
- 3) von einer Arbeit, in der jeder eine als Mensch gewürdigte Arbeitskraft war, - zu einer Arbeit, in der der Einzelne nur noch einen Produktionsfaktor darstellt;
- 4) von einer Arbeit in einem auf patriarchalische Autorität gestützten Arbeitsverhältnis in Zeiten schwach entwickelten Menschentums, - zu einem im letzten Grunde auf kalte Macht gestützten und in erster Linie auf den wirtschaftlichen Erfolg der Arbeit zugunsten des Unternehmers gerichteten Arbeitsverhältnis in Zeiten stark entwickelten Menschentums;
- 5) von einer Arbeit, in welcher der Vorgesetzte "Mitarbeiter" im selben Lebens- und Arbeitsraum war, - zu einer Arbeit, in der die Bestimmenden nicht mehr Hand anlegen, vielfach gar nicht mehr können, in verschiedenem Raum leben und meist in anderen Räumen, ja, vielfach sogar in anderen Häusern arbeiten, wobei zu diesen Vorgesetzten keine Verbindungen mehr bestehen, sondern höchstens über einen Instanzenweg hergestellt werden können.

2. Das Entstehen sozialpolitischer Aufgaben im Betrieb

Die geänderten Produktionsverhältnisse des Industriebetriebes machten es im weit grösseren Umfang erforderlich, sich mit der Situation des Menschen im Betrieb zu beschäftigen, als in den anderen Betriebsformen, in denen sowohl die Beziehungen zwischen den einzelnen Arbeitern als auch zwischen "Unternehmer" und Arbeitern noch enger waren.

Im modernen Industriebetrieb erschweren "die Betriebsgrösse, die modernen Arbeitsprozesse, deren Automatisie-

rung, Tempo und Rhythmus wenig Möglichkeit und Zeit zu persönlichem mitmenschlichem Kontakt bieten, die erhöhte Austauschbarkeit der Arbeiter, welche häufigen Wechsel bedingt und keine festen Dauerbeziehungen entstehen lässt, der papierne, anstatt persönliche Kontakt zwischen den Vorgesetzten, Spezialisten und Arbeitern u.ä. ... das Entstehen natürlicher mitmenschlicher Beziehungen und einer spontanen Zusammenarbeit."¹⁵⁾ Wie wenig derartige mitmenschliche Beziehungen heute vorhanden sind, zeigt eine im Dezember 1952 durchgeführte Befragung.¹⁶⁾ Von 2 000 Arbeitern und Angestellten der Montan-Industrie wussten 74 % der Arbeiter und 54 % der Angestellten nichts oder offensichtlich Falsches über den Standpunkt der Unternehmer. Jedoch nicht nur in vertikaler Richtung, sondern gerade in horizontaler, nämlich im Verhältnis Mitarbeiter zu Mitarbeiter, sind mangelnde Beziehungen festzustellen. Ähnlich verhält es sich mit dem Wissen um die Zusammenhänge der Arbeit des einzelnen mit dem Ganzen. Die Folge davon ist, dass der einzelne den Sinn seiner Tätigkeit nicht mehr erkennt, die Arbeit für ihn zum reinen Gelderwerb wird, dass er zum kleinen Rädchen einer grossen Maschinerie wird und sich schliesslich neben den präzise arbeitenden Maschinen als unbedeutend und unwichtig vorkommt. Vielfach wird dieser Minderwertigkeitskomplex durch die Behandlungsweise von Seiten der Vorgesetzten noch bestärkt, indem die Leistung des Arbeiters keine Anerkennung findet, seine Würde ausser Acht gelassen wird und sich niemand um seine Gedanken, Vorschläge, Gefühle, Hoffnungen und persönlichen Anliegen kümmert.

Aus diesen und ähnlichen Überlegungen heraus kommt G. Egli in pessimistischer, fast gewerkschaftlich anmutender, Ausdrucksform zu "drei Faktoren, die im Arbeiter oft eine verbitterte Unzufriedenheit hervorrufen und die Ursache

15) A.Mayer, Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München, Düsseldorf, 1951, S. 17.

16) aus: Die Werkzeitschrift, Tatsachen, Gedanken, Vorschläge. Mainz, o.J., S. 3.

einer tiefen seelischen Not sind, nämlich die durch die fortgeschrittene Technik und Arbeitsteilung verursachte Degradation des Arbeiters zur Maschine, die beim Vorgesetzten vorhandene Verständnislosigkeit für das im Arbeiter zur Entfaltung drängende Menschliche und die Hoffnungslosigkeit auf einen sozialen Aufstieg."¹⁷⁾

Besonders kennzeichnend für die Einstellung der im Industriebetrieb arbeitenden Menschen sind die Wünsche und Forderungen, die bei Meinungsbefragungen der Arbeiter geäußert werden. Derartige Grundwünsche, wie sie sich bei Befragungen einer genügend grossen Zahl von Arbeitern und Angestellten ergeben, lassen einen Schluss auf die echten Bedürfnisse der Arbeitenden und auf die Verhältnisse im modernen Industriebetrieb zu. In den USA ergab eine diesbezügliche Befragung folgende 4 Hauptwünsche¹⁸⁾:

- 1) Die Möglichkeit des Vorwärtstommens,
- 2) Sicherheit,
- 3) der Wunsch, als Mensch behandelt zu werden,
- 4) der Wunsch, seine Menschenwürde respektiert zu sehen und ein gewisses Ansehen in seinem Betrieb, besonders innerhalb seiner unmittelbaren Gesellschafts- und Arbeitsgruppe zu geniessen.

Auch in Deutschland ist eine entsprechende Befragung durchgeführt worden, deren Ergebnis in einem Referat anlässlich der IV. Tagung für Werkzeitungsschriftleiter am 2. und 3. Mai 1952 erwähnt wurde. Dabei ergaben sich 5 Grundwünsche¹⁹⁾:

- 1) Gute Bezahlung,
- 2) wirtschaftliche und soziale Sicherheit,

-
- 17) G.Egli, Die menschlichen Beziehungen in der Wirtschaft, Heft 18 der sozialen Schriftenreihe des Landesverbandes freier Schweizer Arbeiter, St. Gallen, 1952, S. 15.
- 18) aus: Visiting Expert Series, No. 4, December 1948, abgedruckt und übersetzt in "Soziale Beziehungen in der Industrie, 1950, Nr. 6, S. 25, unter dem Titel: Worüber denken die Arbeiter nach?, von Donald A.Laird.
- 19) H.Gross: im "Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft von 1947", vom 17.5.1952, Nr. 168.

- 3) Chancen des Aufstieges,
- 4) menschliche Behandlung,
- 5) Einschaltung der Persönlichkeit in den Unternehmensablauf als eines mitwirkenden Faktors.

Wenn wir uns diese Ergebnisse genauer ansehen und dabei in Betracht ziehen, dass bei derartigen Befragungen der Wunsch nach wirtschaftlicher Sicherheit und guter Bezahlung notwendigerweise an der Spitze stehen muss, da er schliesslich die Existenzgrundlage darstellt, so stellen wir fest, wie hoch heute die "menschliche Behandlung" eingeschätzt wird. Nicht nur der Wunsch nach der 40-Stunden-Woche, nach höherem Lohn, nach einer guten Kantine usw. wird von den Arbeitnehmern geäussert, sondern ebenso sehr der Wunsch, als Mensch behandelt zu werden.

Für die Leitung des modernen Betriebes ist damit bereits eine Aufgabe angedeutet, die ihr infolge der Wandlung der Wirtschafts- und Sozialstruktur erwächst, nämlich die Bemühung um den Menschen im Betrieb. Dazu gehört neben der Sicherung des materiellen Wohlbefindens der im Betrieb arbeitenden Menschen auch die Schaffung eines guten Betriebsklimas, das letztlich das Resultat einer menschlichen Behandlung, einer gerechten Entlohnung und einer Hebung der Wertschätzung der verschiedenen Arbeitsarten im Betrieb ist. Mit der Lösung dieser Aufgaben beschäftigt sich die soziale Betriebsgestaltung, in deren Rahmen wir auch die Werkzeugzeitung eingliedern möchten.

3. Wesen und Aufgabe der sozialen Betriebsgestaltung

Seit dem Jahre 1947²⁰⁾ hat sich neben Begriffen wie betriebliche Sozialpolitik, soziale Betriebspolitik, soziale Betriebsführung, Personalpolitik, soziale Betriebspraxis usw. ein neuer Begriff entwickelt. Es ist der Begriff "soziale Betriebsgestaltung". Obwohl wir uns dagegen wehren, die Zahl der Begriffe in unserer Wissenschaft weiter zu vermehren, müssen wir doch anerkennen, dass ge-

20) siehe "Betriebs-Berater", 1947, Heft 16.

rade der Begriff "soziale Betriebsgestaltung" durch seine Einfachheit dazu geeignet ist, als Oberbegriff für das grosse Gebiet der Bemühungen um den Menschen im arbeitsteiligen Betrieb und für die verschiedenartigen Mittel zu dienen, die dem einzelnen Betrieb dazu zur Verfügung stehen. Beinhaltet doch gerade dieser Begriff nicht nur das "soziale Führen", wie z.B. der Begriff "soziale Betriebsführung", sondern überhaupt alles "soziale Gestalten" im Betrieb. Er erfasst nicht nur die Bereiche "Mitarbeiter - Mitarbeiter" sowie "Mitarbeiter - Leitung", entsprechend dem angelsächsischen Begriff "human relations", sondern gleichfalls den Bereich "Mensch - Arbeit" ("labor relations"). Aus diesen Gründen wollen wir dem Begriff "soziale Betriebsgestaltung" den Vorzug geben. Allerdings wird es notwendig sein, eine eindeutige Formulierung dieses Begriffes zu schaffen, damit es in Zukunft nicht mehr vorkommt, dass in Zeitungen, Zeitschriften und wissenschaftlichen Arbeiten der Begriff "soziale Betriebsgestaltung" Verwendung findet, ohne dass damit für den Leser eine eindeutige Vorstellung verbunden ist. Unter einer sozialen Betriebsgestaltung wollen wir die Bemühungen und Massnahmen verstehen - sowohl auf der Basis der materiellen als auch der immateriellen Hilfeleistung - die dazu geeignet sind, gute Beziehungen vom Menschen zur Arbeit und von Mensch zu Mensch im arbeitsteiligen Betrieb aufzubauen und diese zu pflegen, letztlich mit dem Ziel, ein gesundes Betriebsklima zu schaffen und zu erhalten.

a) Materielle und immaterielle soziale Betriebsgestaltung

Sämtliche betrieblichen Sozialmassnahmen lassen sich in zwei Gruppen gliedern: in materielle und immaterielle Leistungen. Aus dieser Überlegung heraus bildeten sich die beiden Begriffe: materielle und immaterielle soziale Betriebsgestaltung.²¹⁾

Die m a t e r i e l l e n betrieblichen Sozialleistungen waren bis zum Ende des zweiten Weltkrieges allein Gegenstand der betrieblichen Sozialpolitik und sind es teilweise heute noch. So versuchten einzelne fortschrittliche Unternehmer schon sehr früh, die soziale Frage in ihren Betrieben dadurch zu lösen, dass sie ihren Arbeitern und Angestellten materielle Hilfe zuteil werden liessen. Dies geschah in erster Linie durch Einrichtungen auf dem Gebiet der Fürsorge verschiedenster Art, wie z.B. betriebliche Altersfürsorge, betriebliche Gesundheitsfürsorge, betriebliches Wohnungswesen u.a. Diese Einrichtungen, die wohl unter der Flagge des "Sozialen" segelten, waren jedoch in vielen Fällen von rein materialistischen Gesichtspunkten getragene und wurden von den Betriebsangehörigen häufig nur als Mittel der Unternehmer zur Erlangung grösserer wirtschaftlicher Vorteile empfunden. "Nur dort, wo hinter der betrieblichen Sozialpolitik eine echte Unternehmerpersönlichkeit stand, da fand man auch früher schon gelegentlich eine 'menschliche' Betriebsgestaltung, einen bewussten Dienst an der Erhaltung der Persönlichkeitswerte des einzelnen Arbeitnehmers."²²⁾ Und wenn wir uns heute, in einer Zeit, in welcher gerade die materielle soziale Betriebsgestaltung ein noch nie zuvor erreichtes Ausmass angenommen hat, die Frage stellen, ob sich der oben angedeutete Zustand wesentlich verändert hat, so müssen wir feststellen, dass sich wohl in der Theorie die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass man allein auf materieller Basis zu keiner echten sozialen Betriebsgestaltung kommen wird, aber in der Praxis ein grosser Teil der Unternehmerschaft noch die irrige An-

-
- 21) vgl. hierzu: A. Weiss, Soziale Betriebsgestaltung als Gesamtaufgabe, in W.Hergt - O. Pfeffer, Soziale Betriebsgestaltung, ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele, Heidelberg, 1949, S. 6 ff.
und: A. Weiss, Aus der Praxis der sozialen Betriebsgestaltung, München, Düsseldorf, 1950, 4. Beiheft zu "Mensch und Arbeit", S. 11 ff.
- 22) A. Weiss, Soziale oder humane Betriebsgestaltung?, in Mensch und Arbeit, 1954, Heft 5, S. 148

sicht vertritt, materielle Hilfeleistungen genügten, die soziale Frage in den Betrieben zu lösen. Gewiss sind besonders im Grossbetrieb die materiellen betrieblichen Sozialleistungen notwendig, stellen sie doch für die Betriebsleitung eines der wenigen Mittel dar, ihren sozialen Gestaltungswillen der gesamten Belegschaft kundzutun.

Trotzdem ist die Arbeitnehmerseite aber nicht damit zufrieden, allein vom Materiellen her nicht mehr eine direkte Not zu verspüren. Die wesentlichen Ursachen hierfür sind falsche Behandlung durch den Vorgesetzten, Abhängigkeit von der Maschine, Beschränkung des Geistes auf vielfach winzige Vorgänge des Produktionsablaufes und dessen Unüberschaubarkeit, mangelnde Aufstiegsgelegenheiten, Monotonie u.a. Berücksichtigt man die Folgen dieser Erscheinungen, nämlich ein ungünstiges Betriebsklima und direkte Leistungsminderungen, so wird man erkennen, wie notwendig es ist, dass diesen Faktoren mit aller Kraft entgegengewirkt wird, und zwar mit Mitteln, die zum grössten Teil dem Bereich der immateriellen sozialen Betriebsgestaltung angehören. Nur einige seien hier genannt: Aufbau und Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen, Bestgestaltung des Arbeitsplatzes, Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Information, Aufklärung, betriebliche Gesundheitsfürsorge, Betriebspsychologie u.a. Die zwischenmenschlichen Beziehungen, sowohl in vertikaler als auch in horizontaler Richtung spielen auf diesem Gebiet der sozialen Betriebsgestaltung die grösste Rolle. Sie "kosten" der Betriebsleitung in den meisten Fällen nichts - nur etwas guten Willen und Einfühlungsvermögen - und ihre Wirkung in Bezug auf ein gutes Betriebsklima ist ungleich nachhaltiger als eine kostspielige materielle soziale Betriebsgestaltung. Denn jene wird zwar zunächst mehr oder weniger begrüsst werden; wenn der Arbeitnehmer aber nicht gleichzeitig das Gefühl der Hilflosigkeit und Abhängigkeit gegenüber seinem Vorgesetzten verliert, werden nicht nur sämtliche Ausgaben für eine materielle

soziale Betriebsgestaltung umsonst gemacht worden sein, sondern sie werden sich auch in ihr Gegenteil auswirken: die Arbeitnehmer werden misstrauisch, argwöhnisch und völlig unansprechbar werden. So wird die psychologische Behandlung innerhalb der sozialen Betriebsgestaltung zur vordringlichsten Aufgabe. Diese Aufgabe hat aber nicht darin zu bestehen, dass der Vorgesetzte dem Untergebenen jovial auf die Schulter klopft oder ihn patriarchalisch bevormunden will, sondern darin, dass er ihn ernst nimmt und ihm die Pflichten und die Verantwortung überträgt, die der andere zu tragen bereit ist.

Hieraus ergibt sich, dass wegen der völligen Verschiedenheit der Probleme in den einzelnen Betrieben nur der jeweilige Betrieb Träger der immateriellen sozialen Betriebsgestaltung sein kann. Eine Übertragung der immateriellen Aufgaben auf überbetriebliche Stellen, wie sie vielfach gewünscht wird, müsste zu einer Zweiteilung der Bemühungen und zu einer Vernachlässigung der Eigenarten der jeweiligen Betriebe führen. Man könnte sich vorstellen, dass Gasser gerade dieses Gebiet im Auge hatte, wenn er die folgende Forderung stellt: "Wenn die durch die industrielle Revolution hervorgerufene tiefgreifende und explosionsartig - sprunghafte Entwicklung verantwortlich ist für die soziale Unausgeglichenheit und Unordnung, dann ist es den leitenden Köpfen der Industrie aufgetragen, an der Lösung dieses zentralen Problems der modernen Welt entscheidend mitzuwirken."²³⁾

Zusammenfassend möchten wir zu der Frage materielle und immaterielle soziale Betriebsgestaltung sagen, dass der sozialen Betriebsgestaltung in der Praxis nur dann ein Erfolg beschieden sein kann, wenn die materiellen betrieblichen Sozialleistungen in engster Verbindung mit den immateriellen Massnahmen gewährt werden.

23) Chr. Gasser, Der Mensch im modernen Industriebetrieb, a.a.O. S. 11.

b) Die Bereiche der sozialen Betriebsgestaltung

K. Rössle²⁴⁾ schreibt in seiner allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: "Die Aufbaubestandteile einer Betriebswirtschaft sind die beiden Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital bzw. Mensch und Werkzeug (im weiteren Sinne)" und an anderer Stelle: "Die Betriebswirtschaft ist eine Organisation, d.h. eine sinnvolle technisch und wirtschaftlich zweckmässige Kombination von Mensch (Arbeit) und Werkzeugen im weiteren Sinne."²⁵⁾ Gerade der zweite Satz zeigt uns das Zusammenwirken von Mensch und Kapital und somit einen Hauptbereich der sozialen Betriebsgestaltung, den Bereich, welchen wir "Mensch - Arbeit" nennen wollen. In diesem Bereich hat die soziale Betriebsgestaltung die Aufgabe, das aufzubauen und zu pflegen, was man im Angelsächsischen mit "labor relations" bezeichnet, also sowohl die Anpassung des Menschen an die Arbeit (Subjekt-Objekt-Beziehungen) als auch die Anpassung der Arbeit an den Menschen (Objekt-Subjekt-Beziehungen). Während in Bezug auf die Anpassung der Arbeit an den Menschen die Betriebswissenschaft schon grosse Erfolge erzielen konnte, besteht auf dem Gebiet der Anpassung des Menschen an die Arbeit noch ein grosses Betätigungsfeld. Die Bestgestaltung der technischen Apperatur (Objekt-Objekt-Beziehungen) möchten wir nicht als direkten Bereich der sozialen Betriebsgestaltung bezeichnen, wir betrachten vielmehr die Bestgestaltung auf diesem Gebiet als Voraussetzung für den Erfolg sozialer Betriebsgestaltung in den anderen Bezeichen und führen sie nur deshalb als eigenen Bereich an.

Ein zweiter Bereich, der vielfach als selbständig bezeichnet wird, jedoch zweifellos in den Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung gehört, ist der der "public relations", der Bemühungen eines Betriebes um gute Be-

24) K. Rössle, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, München, 1951, S. 13.

25) Ebenda, a.a.O. S. 73.

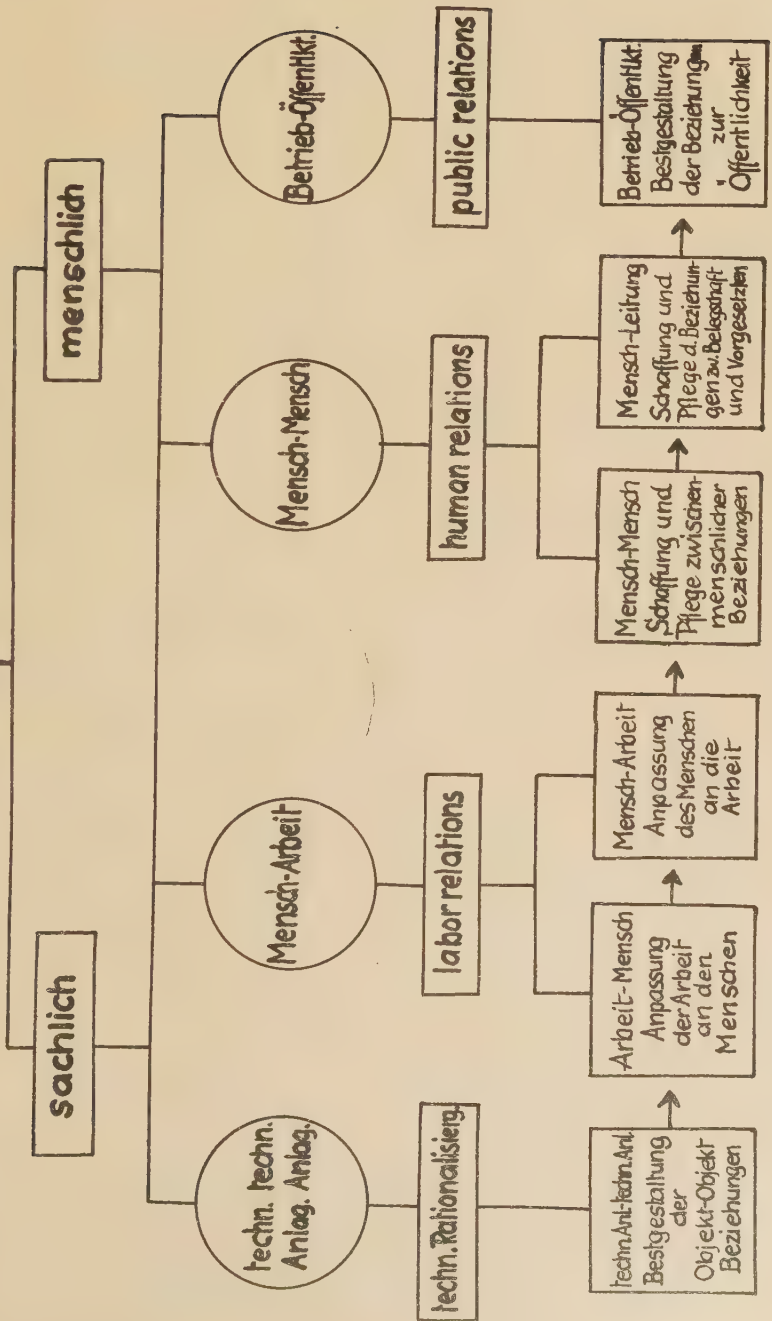
ziehungen zur Öffentlichkeit. Schliesslich ergibt sich durch das Zusammenarbeiten der Menschen im Betrieb noch ein dritter Hauptbereich der sozialen Betriebsgestaltung, der Bereich "Mensch - Mensch". Hieraus erwachsen der sozialen Betriebsgestaltung die mannigfachsten Aufgaben, sowohl in horizontaler Richtung (Aufbau und Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen) als auch in vertikaler (Aufbau und Pflege der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Belegschaft), kurz gesagt, der Aufbau und die Pflege all dessen, was sich hinter dem Begriff "human relations" verbirgt.

Zur genaueren Orientierung darüber, wie wir uns die Bereiche der sozialen Betriebsgestaltung vorstellen, sei auf das nachfolgende Schaubild verwiesen. In der untersten Zeile dieses Schaubildes werden die Wege genannt, die die soziale Betriebsgestaltung einzuschlagen hat, um ihr gestecktes Ziel zu erreichen. Ausserdem zeigt das Schaubild deutlich, in welcher Weise die verschiedenen Bereiche der sozialen Betriebsgestaltung miteinander verbunden sind. Während die Bestgestaltung der technischen Anlagen die Voraussetzung für den Erfolg im Bereich "Mensch - Arbeit" und die Erlangung und Pflege guter zwischenmenschlicher Beziehungen bildet, ist die optimale Gestaltung dieser Bereiche wiederum die Voraussetzung für die Bemühungen des Betriebes um gute Beziehungen zur Öffentlichkeit; schliesslich stellen die Mitarbeiter eines Betriebes das wichtigste Bindeglied zur Öffentlichkeit dar.

c) Notwendigkeit und Grenzen der sozialen Betriebsgestaltung

Präsident Roosevelt schrieb wenige Tage vor seinem Tode im Manuskript zu seiner geplanten, jedoch nicht mehr gehaltenen Eröffnungsansprache der UNO folgenden Satz: "Wir stehen heute vor der äusserst wichtigen Tatsache, dass wir die Wissenschaft der menschlichen Beziehungen pflegen müssen - die Fähigkeit aller Völker aller Arten

Soziale Betriebsgestaltung



in der gleichen Welt zusammenzuleben und zusammenzuarbeiten, im Frieden, wenn wir weiterleben wollen."²⁶⁾

Müssen wir beim Lesen dieses Satzes, der für uns heute die gleiche, wenn nicht eine noch grössere Bedeutung hat, nicht unwillkürlich auch an den Betrieb, die Keimzelle alles Zusammenarbeitens und auch Zusammenlebens, denken, eben an diesen Betrieb, von dem C. Hundhausen²⁷⁾ sagt, dass wir arbeitenden Menschen dreiviertel bis neunzehntel unseres wachen Lebens in ihm zubringen? Schliesslich müssen wir, um dieses von Roosevelt erwähnte Ziel zu erreichen, wie bei allem von unten anfangen, und das ist in diesem Fall in den einzelnen Betrieben. Was liegt also näher, als auch von dieser Sicht aus die Notwendigkeit einer sozialen Betriebsgestaltung, deren Hauptziel gerade der Aufbau und die Pflege menschlicher Beziehungen ist, voll und ganz zu bejahen, zumal, wie wir gesehen haben, das Problem der menschlichen Beziehungen im industriellen Betrieb nicht nur ein betriebliches, sondern auch ein "Teilproblem der neuzeitlichen kulturgeschichtlichen Gesamtproblematik ist."²⁸⁾ Vergessen wir auch nicht, dass der Betrieb um des Menschen willen geschaffen wurde, um der menschlichen Bedürfnisbefriedigung zu dienen! Wenn man aber erkennt, dass das Erwerbsstreben in der Wirtschaft immer krasser hervortritt und den Produktionsfaktor menschliche Arbeit zugunsten des Produktionsfaktors Kapital immer geringer wertet, kommt man zwangsläufig nicht nur dazu, die Notwendigkeit einer sozialen Betriebsgestaltung voll und ganz zu bejahen, sondern darüber hinaus ihre Durchführung im Interesse des arbeitenden Menschen zu fordern. Trotz dieser positiven Einstellung zur sozialen Betriebsgestaltung ist es jedoch angebracht, vor einem Übermass zu warnen und daran zu er-

26) aus H. Gross, Manager von Morgen, Düsseldorf, 1950, S. 288.

27) C. Hundhausen, Werbung um öffentliches Vertrauen, Public Relations, Essen, 1951, S. 28.

28) A. Mayer, Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, a.a.O. S. 15.

innern, dass auch der sozialen Betriebsgestaltung gewisse Grenzen gesetzt sind.²⁹⁾ Dabei ist besonders an solche betrieblichen Sozialmassnahmen zu denken, die über den Betrieb hinauswirken und dadurch Eingang in die Familien der Arbeiterschaft finden, an die Freizeitgestaltung, die Tätigkeit der Werkschwester oder des Betriebspsychologen. Wohl sollen derartige Einrichtungen auch von den Familienangehörigen der Arbeitnehmer in Anspruch genommen werden dürfen, doch nur, wenn sie danach ein Bedürfnis haben. Von der Betriebsseite her sollte nicht versucht werden, durch solche Einrichtungen die Familien systematisch zu erfassen. Freilich gibt es Ausnahmen, wenn z.B. in einer Familie Sorge und Verzweiflung herrschen. Hier erfordert jedoch ein Eingreifen von Seiten des Betriebes viel Takt und Feingefühl. Grundsätzlich aber ist die Einstellung eines Robert Bosch zu begrüßen, der wohl bedeutende Summen für gemeinnützige Einrichtungen der verschiedensten Art gestiftet hat, jedoch allergrössten Wert darauf legte, dass sich seine Arbeiter, sobald sie das Fabriktor hinter sich liessen, als freie und unabhängige Bürger fühlten.

So besteht, wie bereits erwähnt, das Wesen und die Aufgabe einer sozialen Betriebsgestaltung letztlich darin, ein gesundes Betriebsklima zu schaffen und zu erhalten. Das Anliegen der nun folgenden Ausführungen ist zu zeigen, inwieweit die Werkzeitung dazu beitragen kann.

29) Vgl. hierzu O. Debatin, Wo ist die Grenze der sozialen Betriebsgestaltung? in Mensch und Arbeit, a.a.O., 1952, S. 171

M. Lohmann, Soziale Betriebsgestaltung - betriebswirtschaftlich gesehen, in W. Hergt - O. Pfeffer, Soziale Betriebsgestaltung, a.a.O., S. 10 f.

B. H A U P T T E I L

I. Entwicklung und Wesen der Werkzeitung

1. Die zahlenmässige Entwicklung der Werkzeitung in der Schweiz, in Deutschland und den USA

Von den Zeitungswissenschaftlern wissen wir, dass die grundlegende Idee des Werkzeitungswesens verhältnismässig alt ist. Dies geht aus einem Brief hervor, den der National-ökonom Friedrich List am 17. April 1834 an seinen Freund Cotta geschrieben hat, und welcher u.a. folgenden Inhalt¹⁾ aufweist: "Heute war ich in Gesellschaft der angesehensten Fabrikanten von Sachsen. ... Verschiedene ... Pläne sind im Werk. ... Auch ist schon die Errichtung eines Journals für Fabrikarbeiter zur Sprache gekommen, welches hauptsächlich zum Zwecke haben soll, die Fabrikarbeiter über ihr Interesse aufzuklären und sie zu unterrichten. ... Die Fabrikanten sollen zur Subskription für jeden Arbeiter aufgefordert und auch die Sonntagsschulen zur Teilnahme eingeladen werden. Das Journal soll sehr wohlfeil sein, aber die angesehensten Fabrikanten von Chemnitz sind der Meinung, dass die Subskription auf 50 - 100 000 gesteigert werden könnte. Es soll Holzschnitte enthalten wie die Pfennigmagazine, nur sollen sie mehr als jene auf nützliche Belehrung abzielen." Da über den weiteren Fortgang dieses Planes nichts mehr bekannt ist, darf wohl angenommen werden, dass dieser nicht verwirklicht wurde.

Die zahlenmässige Entwicklung der Werkzeitungen weist in den verschiedenen Ländern relativ verwandte Züge auf.

a) Die Personalzeitungen²⁾ in der Schweiz

Die Schweiz kann das Recht für sich in Anspruch nehmen, ein Land zu sein, in dem schon sehr früh Werkzeitungen oder Per-

1) Entnommen aus: H.Klomen, Die Werkzeitung als Mittel betrieblicher Sozialpraxis, München, 1952. Urspr. Quelle: Zeitungswissenschaft, Werk VIII, Berlin 1937, S. 414, Carl Schneider, Friedrich List als Publizist.

2) Vgl. W.Keller, Personalzeitungen und Einführungsschriften, Mittel zur Förderung der Betriebsverbundenheit, in Schweizerische Arbeitgeberzeitung, Nr. 1/2, v. 6.1.1956.

sonalzeitungen, wie sie hier vielfach heissen, bestanden haben.

Schon 1837 startete die "Baslerische Gemeinnützige Gesellschaft" ein Preisausschreiben über die "Veredlung der Vergnügungen der arbeitenden Klassen", in deren Rahmen u.a. Prof. Peter Scheitlin aus St. Gallen die Anregung gab, eine Zeitung für die Werktätigen herauszugeben. Dieser Vorschlag, der auch ausgeführt wurde, kann wohl als erster Vorläufer einer schweizerischen Personalzeitung im heutigen Sinne angesehen werden. Im Jahre 1869 brachte der Textilindustrielle Jakob Steiger-Meyer aus Herisau eine Art Werkzeitung mit dem Titel "Der illustrierte Hausfreund" heraus, welche für seine Betriebsangehörigen bestimmt war, jedoch auch weitere Kreise ansprechen sollte. Diese Werkzeitung erschien monatlich.

Die erste Werkzeitung, die mehr der heutigen Auffassung entspricht, entstand im Jahre 1898 mit "entre nous, Journal intime du personnel de la maison Russ-Suchard & Cie., Fabrique de Chocolat PH. Suchard, Neuchatel".³⁾

Grundsätzlich darf man diese ersten Werkzeitungen in der Schweiz, wie auch in anderen Ländern, noch nicht als Werkzeitungen im modernen Sinne betrachten. Ihr Ziel ist es zwar, die Arbeiter der betreffenden Betriebe anzusprechen, doch geht ihr Anliegen kaum über eine allgemeine Unterhaltung und Unterhaltung der Arbeitenden hinaus. Die Unterhaltung geschieht in einem unternehmerfreundlichen, konservativen Sinne.

In den auf die Jahrhundertwende folgenden Jahren ist nichts von irgendwelchen Neuerscheinungen bekannt. Die Tatsache, dass es um die Werkzeitung still geworden war, ist vielleicht darauf zurückzuführen, dass gerade die ersten beiden Jahrzehnte dieses Jahrhunderts in der Schweiz eine Periode darstellen, die wenig oder gar keine sozialen Spannungen kannte. Selbst der erste Weltkrieg, dessen Auswirkungen auf die

3) Allerdings war die Lebensdauer dieses Blattes sehr kurz, denn bereits nach vier Jahren stellte es sein Erscheinen wieder ein, wurde jedoch nach fast 40 Jahren unter ähnlichem Titel wieder herausgegeben.

Schweiz jedoch geringer waren, als die des zweiten grossen Krieges, bot offenbar keine Veranlassung, Werkzeitungen entstehen zu lassen. Erst 1920 erschien wieder eine Werkzeitung, nämlich die "Sulzer-Werkmitteilungen" der Gebr. Sulzer AG, Winterthur, die heute noch unter demselben Titel erscheint. Sie ist also die erste Werkzeitung eines Schweizer Betriebes, die bis heute ohne Unterbrechung erschien und der eine stetige Weiterentwicklung beschieden war.

Auch in der folgenden Zeit ging die allgemeine Entwicklung des Werkzeitungswesens sehr langsam voran.

Die Schweizerischen Bundesbahnen bringen im Jahre 1925 ihr "SBB-Nachrichtenblatt" in drei verschiedensprachigen Ausgaben heraus. Anfänglich stiess es zwar auf Widerstand in Personal- und Gewerkschaftskreisen, jedoch wurde es bald auch von ihnen akzeptiert.

Erst 1928 setzte eine kräftige Aufwärtsentwicklung des schweizerischen Werkzeitungswesens ein. Insbesondere gab eine Reihe von Warenhäusern in dieser Zeit neue Werkzeitungen heraus. 1933 entstanden die beiden bedeutendsten Organe in der Schweiz, das "Schweizerische Industrieblatt" und die "Werkzeitung der Schweizerischen Industrie". Letzterem folgte wenige Jahre später das westschweizerische Gegenstück "Industrie et Travail". Es handelt sich aber hier nicht um einzelbetriebliche Werkzeitungen, sondern um gemeinsame Organe der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie.

Die Kriegsjahre 1939 - 1945 förderten, wie in Deutschland, die Gründung neuer Organe, deren Titel jedoch hier nicht einzeln aufgeführt werden sollen. Mit Hilfe dieser Blätter sollte ein möglichst enger Kontakt mit den Mitarbeitern erhalten werden, die infolge Militärdienst und durch neue Aufgaben in der Industrie, wie im Anbauwerk und im Luftschutz, abwesend waren.

Die zahlenmässige Entwicklung des Personalzeitungswesens in der Schweiz sieht folgendermassen aus:

Anzahl der Werkzeitungen in der Schweiz in den Jahren 1898 - 1955 in Stück⁴⁾.

1898		1	}	1. Periode
1920		1		
1925		3		
1930	etwa	12	}	2. Periode
1935	"	20		
1940	"	25	}	3. Periode
1945	"	60		
1950	"	110	}	4. Periode
1952	"	120		
1953	"	135		
1954	"	140		
1955	"	153		
1956	"	165		

Die Entwicklung kann in vier deutlich voneinander getrennte Perioden aufgeteilt werden. Die 1. Periode (1898 - 1930) dauert rd. 30 Jahre und zeigt keine wesentliche Vermehrung der Zahl der Werkzeitungen. Die verstärkte Industrialisierung der Schweiz bringt in der 2. Periode (1931 - 1940), einen Zeitraum von 9 Jahren umfassend, eine Verdoppelung der existierenden Personalzeitungen, während die dritte Periode (1941 - 1950) eine 4,5-fache Erweiterung des Werkzeitungsprogramms mit sich bringt. Dieser Vorgang ist wohl teilweise durch die Auswirkungen des Krieges, teilweise aber auch durch ein stärkeres Bemühen um den Menschen im Betrieb zu erklären. Die 4. Periode zeigt eine stark steigende Tendenz.

b) Die Werkzeitungen in Deutschland

In der Entwicklungsgeschichte der deutschen Werkzeitung lassen sich ebenfalls vier Phasen⁵⁾ feststellen.

4) Die Zahlen wurden verschiedenen Quellen entnommen, dürfen jedoch nicht immer vollständig sein, da verschiedene Werkzeitungen in der Öffentlichkeit nicht bekannt und daher einer statistischen Erfassung unzugänglich sind.

5) M. Nebe, Die Entwicklung der deutschen Werkzeitschriften, Referat, gehalten auf dem 3. European Congress of Industrial Editors vom 22. - 25.8.1955 in Kopenhagen.

Die Anfänge des deutschen Werkzeugzeitungswesens⁶⁾ reichen ins 19. Jahrhundert zurück. Fasst man den Begriff Werkzeugzeitung sehr weit, so könnte das im Jahre 1859 von dem Textilindustriellen Karl Mez in Freiburg i.B. herausgegebene "Friedensblatt für unser Haus" als erste deutsche Werkzeugzeitung und auch als erste Werkzeugzeitung der Welt bezeichnet werden. Als älteste Werkzeugzeitung der Welt wird jedoch heute im allgemeinen die von der Nederlandschen Gist- en Spiritusfabriek in Delft/Holland herausgebrachte Zeitschrift "De Fabrieksboode" angesehen, die am 24.6.1882 zum ersten Mal erschien. Als erste deutsche Werkzeugzeitung wird im allgemeinen das von der Bergwerksdirektion Saarbrücken herausgegebene Wochenblatt "Der Bergmannsfreund" bezeichnet, welches zunächst am 1., 8. und 15. Juli 1870 als Probenummer erschien und vom Jahre 1893 an dann dreimal wöchentlich herauskam. Bis zum Jahre 1893 erschien "Der Bergmannsfreund" nur in besonderer Auflage für die Bergleute und als Wochenbeilage der Saarbrücker Zeitung.

Die Anzahl der deutschen Werkzeugzeitungen erhöhte sich bis zum Jahre 1891 auf sieben. Einen weiteren Aufschwung erlebte das Werkzeugzeitungswesen in Deutschland nach der Jahrhundertwende, jedoch führte der Verlust des ersten Weltkrieges nach 1918 auch auf diesem Gebiet zur Zerstörung des bisher aufgebauten.

Getragen wurde die Werkzeugzeitung in der Zeit vor dem ersten Weltkrieg noch von einem Geist patriarchalisch orientierter Betriebsführung. Ziel der Werkzeugzeitung dieser Zeit war es deshalb in erster Linie, Vertrauen zu den Massnahmen der Unternehmerleitung zu erwecken, das infolge der fortschreitenden Mechanisierung der Produktion und der Vergrösserung der Betriebe immer mehr verloren zu gehen drohte. Nicht zu-

6) Es sei hier auf die ausführliche geschichtliche Betrachtung der deutschen Werkzeugzeitung verwiesen, die A.Geck für die Zeit vom Anfang des deutschen Werkzeugzeitungswesens bis in die 20-iger Jahre aufgestellt hat: Aus den Anfängen des deutschen Werkzeugzeitungswesens, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Berlin 1939, Bd.150, S. 201 ff.

letzt versuchten die Werkzeitungen in dieser Zeit deshalb die Bedeutung der sozialen Massnahmen des Unternehmers zu unterstreichen.

Nach dem ersten Weltkrieg begann dagegen eine neue Entwicklungsphase. Dabei wandelten sich auch die Motive für die Veröffentlichungen von Werkzeitungen, mit anderen Worten: Die Werkzeitung wurde nicht mehr vom Standpunkt des "Familienvaters" aus geleitet, sondern war mehr "kooperativ" orientiert, d.h. es wurde der Gedanke der Mitarbeit am gleichen Ziel betont. In den Werkzeitungen wurden dementsprechend immer Themen erörtert, die sich neben der vertikalen Beziehung Unternehmer - Arbeitnehmer (Mitarbeiter) auch mit der horizontalen Beziehung (Mitarbeiter - Mitarbeiter) auseinandersetzten. Darüber hinaus ging man auch in verstärktem Masse auf Probleme ein, die sich aus der wachsenden Mechanisierung und Automatisierung des Produktionsprozesses für die Arbeit in Fabrik und Büro ergaben (Beispiel: Mensch-Arbeit). Rein zahlenmässig wurde das Wachstum von den Aufschwungsphasen der Nachkriegszeit begünstigt, die, wie jede Konjunkturbelebung, einerseits das Bedürfnis des Unternehmers nach einem guten Einvernehmen mit seinen Mitarbeitern verstärkten und ihm andererseits auch die für die Herausgabe der Werkzeitung erforderliche Mittelbereitstellung erleichterten.

So entstanden nach dem ersten Weltkrieg Neugründungen wie der "Bosch-Zünder", die "Siemens-Mitteilungen", die "Osram-Nachrichten" u.a., welche unter derselben Bezeichnung heute noch regelmässig erscheinen. Als dann schliesslich im Jahre 1923 durch die Einführung der Rentenmark der deutschen Wirtschaft wieder so etwas wie eine Grundlage für den Wiederaufbau gegeben war, setzte ein erneuter Aufschwung im Werkzeitungswesen ein. Es erschienen nicht nur die meisten vor dem ersten Weltkrieg herausgegebenen Werkzeitungen wieder, sondern es kam noch eine stattliche Anzahl durch Neugründungen

hinzu. So gab es im Jahre 1925 bereits über 150 deutsche Werkzeugzeitungen⁷⁾, vielfach "mit dem Ziel, ein Bindeglied für die einzelnen Betriebe und ihre Gefolgschaft zu sein, den Blick des Schaffenden von seinem Arbeitsplatz auf das Ganze zu richten und ihn mit dem Bewusstsein zu erfüllen, ein Glied der grösseren Betriebsgemeinschaft zu sein."⁸⁾ Als Folge des wirtschaftlichen Niedergangs der 30er Jahre erleidet auch das deutsche Werkzeugzeitungswesen einen beträchtlichen Rückschlag.

Mit dem Jahre 1933 setzte in Deutschland die dritte Entwicklungsphase der Werkzeugzeitung ein, wenn auch nicht zum Vorteil in Bezug auf ihre inhaltliche Gestaltung. Der damalige "totalitäre Staat" erfasste nicht nur die gesamte Tagespresse, sondern auch die Werkzeugzeitungen. So wurden schliesslich auch die Werkzeugzeitungen, vertreten durch die "Deutsche Arbeitsfront", zum "Sprachrohr" der N.S.-Propaganda. Aus diesem Grunde ist es auch verständlich, dass die Anzahl der Werkzeugzeitungen im Jahre 1938 bereits auf 325 gestiegen war und bis zum Beginn des zweiten Weltkrieges auf 525 gesteigert werden konnte. Der Ausgang des zweiten Weltkrieges schliesst das Zwischenspiel der dritten Entwicklungsphase ab.

Das Wesen der damaligen Werkzeugzeitungen ist zu vergleichen mit dem der ca. 325 "Betriebszeitungen", die heute in der Ostzone gewissermassen den "verlängerten Arm" der "Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands" darstellen. Aus diesem Grunde hatte es das deutsche Werkzeugzeitungswesen nach dem totalen Zusammenbruch im Jahre 1945 auch besonders schwer, das Vertrauen und die Gunst der Leser wieder zu erwerben. Ferner wiesen die Gewerkschaften und mit ihnen die neu gegründeten Betriebsräte immer wieder auf den politischen Missbrauch in der Vergangenheit hin und standen einem Wiederaufleben des

7) Vgl. H.Klomen, Die Werkzeugzeitung als Mittel betrieblicher Sozialpraxis, a.a.O.

8) Dieses Zitat stammt aus einer Ausgabe der "Osram-Nachrichten", entnommen aus L.H.Ad. Geck, Aus den Anfängen des deutschen Werkzeugzeitungswesens, a.a.O. S. 219.

deutschen Werkzeugzeugwesens sehr skeptisch gegenüber.
"Auf der anderen Seite", so schreibt Dr. Weiss⁹⁾, "dauerte es nicht lange, bis im Bereich der neu erwachenden Bemühungen um eine soziale Betriebsgestaltung die Werkzeitschrift als ein besonders förderliches Werkzeug vermisst wurde." Damit ist bereits angedeutet, dass die vierte Entwicklungsphase des deutschen Werkzeugzeugwesens wenige Jahre nach Beendigung des zweiten Weltkrieges, nämlich im Jahre 1949, ihren Anfang nimmt. Die rasche Entwicklung seit dieser Zeit lässt sich am besten aus der nachfolgenden Zusammenstellung ersehen.

Anzahl der Werkzeugzeugen in Deutschland in den Jahren 1890 - 1955 in Stück¹⁰⁾

1890	6	}	1. Periode
1891	7		
1914 ⁻	etwa 15		
1918 [']	0		
1925	etwa 150	}	2. Periode
1929	einzelne?		
-	-		
-	-		
1938	326	}	3. Periode
1939 ⁻	525		
1945 [']	0		
1949	etwa 12		
1950	" 70	}	4. Periode
1951	" 100		
1952 ["]	" 135		
1952 ⁺	" 270		
1953 ["]	" 300		
1953 ⁺	" 400		
1954 [•]	" 450		
1955 [•]	über 500		

9) A. Weiss, Werkzeugzeug und soziale Betriebsgestaltung, in: Die Werkzeugzeug, ihre Aufgabe, ihre Bedeutung und ihre Technik, München, Düsseldorf, 1951, S. 10

Interessant ist der starke Aufschwung innerhalb des Jahres 1952 von 135 auf 270 Exemplar, was einer Verdoppelung der bisherigen Anzahl gleichkommt. Diese Tatsache dürfte darauf zurückzuführen sein, dass die während des Krieges zerstörten Produktionsanlagen zum grössten Teil wieder aufgebaut worden waren und die Notwendigkeit der Bemühungen um den Menschen im Betrieb wieder verstärkt in den Vordergrund trat. Selbstverständlich darf das Faktum, dass die Werkzeugzeitung wieder in "Mode" kam, nicht unterschätzt werden.

c) Die "Employee Publications"¹¹⁾ in den USA

Um auch ein aussereuropäisches Land in unsere geschichtliche Betrachtung über das Werkzeugzeitungswesen mit einzuschliessen, wollen wir uns noch kurz den Vereinigten Staaten von Amerika zuwenden. Die erste Veröffentlichung der Industrie in den USA war das "Poor Richard's Almanac" von Benjamin Franklin in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts. Ihm folgte im Jahre 1840 das "Lowell Offering", eine Hauszeitschrift der Lowell Cotton Mill of Lowell, die jedoch keineswegs einer Werkzeugzeitung im heutigen Sinne entsprach, sondern lediglich ein Organ war, in welchem fast ausschliesslich Beiträge von den in der dortigen Industrie tätigen Frauen für Frauen veröffentlicht wurden. Die frühesten eigentlichen Werkzeugzeitungen, welche in Amerika im allgemeinen "employee publications" genannt werden, waren die der National Cash Register Company und der Pittsburgh Plate Glass Corporation, welche um 1890 erschienen. Somit ist die vielfach verbreitete Ansicht, das Werkzeugzeitungswesen habe seinen Ursprung in den Vereinigten Staaten, keinesfalls richtig.

Allerdings sind die Werkzeugzeitungen in den Vereinigten Staaten heute wesentlich stärker verbreitet als etwa in Europa. Bereits 1954 gaben 3/4 aller grossen Betriebe eigene Werkzei-

10) Es ist zu beachten, dass die Zahlen für die Jahre vor 1954 für "Gesamtdeutschland" gelten, danach jedoch nur noch für die "Bundesrepublik Deutschland".

11) Vgl. L.H.Ad. Geck, Grundsätzliches über die Werkzeugzeitung in den Vereinigten Staaten von Amerika, in: Arbeits-schulung, 9. Jahrgang, 1938, S. 53 ff. sowie Howard A. Marple, The House Journal in American Industrie, 1951.

tungen heraus. Die Gesamtauflage dieser etwa 7 000 Werkpublikationen betrug ca. 70 Millionen und überstieg bei weitem die der Zeitschriften TIME, LIFE, LOOK oder READER'S DIGEST. Die Ausgaben der amerikanischen Industrie für Werkzeitzungen sollen sich jährlich auf über 100 Millionen Dollar belaufen. Dabei dürften diese Zahlen heute jedoch schon weit überschritten sein. Auch innerhalb der Public Relations Arbeit ist die Werkzeitzung das meistangewandte Mittel. So besitzt die Du Pont Company 75 verschiedene Hausorgane, General Motors 35, General Electric, Sears Roebuck und The Aluminium Company je 11.

Die Ausgestaltung dieser amerikanischen Werkzeitzung weicht zum Teil erheblich von der europäischen ab. "In USA herrscht die unabhängige, parteipolitisch nur lose gebundene Lokalzeitung vor, die sich in Inhalt, Umfang und Aufmachung selbst von den New-Yorker Tageszeitungen kaum unterscheidet und von allen Schichten, einschliesslich der Arbeiterschaft, gelesen wird. Fast durchweg steht diese unabhängige Lokalpresse grundsätzlich auf dem Boden der freien Unternehmungswirtschaft und nicht im Dienste des Klassenkampfes, sondern sie unterstreicht die gemeinsamen Interessen aller an einer erfolgreichen Wirtschaftsführung und Unternehmungspolitik."¹²⁾ Während sich so der amerikanische Leser nach Kenntnisnahme der Tatsachen selbst eine eigene Meinung bildet, in den USA also eine scharfe Trennung zwischen Mitteilung und Meinung besteht, wird bei uns zumeist die Meinung von den verschiedenen Presseerzeugnissen gebildet; von der Tagespresse die Meinung der parteipolitisch links, rechts oder konfessionell eingestellten Redaktion, von der Gewerkschaftspresse die Meinung der Gewerkschaft, von den Arbeitgeberzeitungen die Meinung der verschiedenen Arbeitgeberverbände und schliesslich von der Werkzeitzung in vielen Fällen die Meinung des Unternehmers bzw. der Vorgesetzten. Auf die Aufgaben und damit auf die inhaltliche Gestaltung der Werkzeitzung übertra-

12) H. Gross, Moderne Meinungspflege, Düsseldorf, 1951, S. 99.

gen bedeutet dies, dass die amerikanische Werkzeugzeitung bei den eigentlichen Wurzeln, d.h. den innerbetrieblichen Fragen, beginnen kann, indem sie den Arbeitnehmern ihren Arbeitsplatz und ihre Stellung im Betrieb zeigt, während die europäischen Werkzeugzeitungen im allgemeinen die betriebliche Entspannung durch Klärung der gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge erreichen wollen und dabei allzu oft an den eigentlichen Interessen des einzelnen Arbeiters vorbeigehen. Es soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass auch bei uns in letzter Zeit mehr und mehr diese moderne Aufgabe der Werkzeugzeitung erkannt wird, den Arbeitnehmern möglichst umfassendes Material, ganz gleich welcher Richtung, für die eigene Meinungsbildung zur Verfügung zu stellen.

Die zahlenmässige Entwicklung des Werkzeugzeitungswesens in den USA sieht folgendermassen aus:

Anzahl der Werkzeugzeitungen in den USA in den Jahren 1921 - 1954 in Stück¹³⁾:

1921	etwa	300
1929	"	700
1936	"	400
1941	"	1 000
1944	"	5 100
1950	"	5 552
1952	"	5 741
1953	"	6 500
1954	"	7 000

Auch hier lässt sich wieder der wirtschaftlich entscheidende Niedergang der 30-er Jahre erkennen, und zwar stärker als in anderen Ländern, da auch der allgemeine wirtschaftliche Niedergang nirgendwo einschneidender war als in den Vereinigten Staaten. So ist die Zahl von 700 Werkzeugzeitungen im Jahre 1929 im Jahre 1936 noch nicht wieder erreicht.

13) Die Zahlen, besonders für die jüngste Zeit, dürften nicht ganz stimmen. Für ein solch grosses Land wie den USA muss angenommen werden, dass eine verhältnismässig grosse Zahl von Werkzeugzeitungen in der Öffentlichkeit nicht bekannt und deshalb unerfassbar ist.

Eine Betrachtung über die Geschichte und Entwicklung des Werkzeitungswesens erscheint im Rahmen dieser Arbeit besonders deshalb interessant, da, wie wir gesehen haben, die Herausgabe von neuen Werkzeitungen in den meisten Fällen dem Motiv einer echten sozialen Betriebsgestaltung entspringt. Ferner zeigen die Zusammenstellungen der zahlenmässigen Entwicklung des Werkzeitungswesens in den verschiedenen Ländern, dass die Perioden eines Aufschwungs im Werkzeitungswesen immer mit denen einer intensiveren Bemühung um den Menschen im Betrieb zusammenfallen. Damit sind bereits zwei Voraussetzungen gegeben, die einerseits den Beweis sehr enger Beziehungen zwischen Werkzeitung und sozialer Betriebsgestaltung erbringen und andererseits vermuten lassen, dass es berechtigt ist, in den folgenden Ausführungen von der Werkzeitung als Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung zu sprechen.

2. Die Stellung der Werkzeitung im betrieblichen Informationswesen

Bevor versucht wird, das Wesen der echten Werkzeitung herauszukristallisieren, wollen wir die Stellung der Werkzeitung innerhalb des betrieblichen Informationswesens untersuchen. Der Unternehmer, der Vorgesetzte und der Untergebene können auf verschiedenen Wegen miteinander "ins Gespräch" kommen, sei es durch regelmässige Konferenzen, Sprechstunden, durch eine wirksame Gestaltung des "Schwarzen Brettes", vervielfältigte Rundschreiben an die Belegschaft, durch jährliche oder halbjährliche Geschäftsberichte für Aktionäre und Belegschaft, oder sei es schliesslich durch die Werkzeitung. Die Frage, warum die Werkzeitung, die nur ein Mittel unter vielen darstellt, für das Mittel betriebliches Informationswesen von solch grosser Bedeutung ist, soll durch einen Vergleich zwischen den Möglichkeiten der übrigen Instrumente des betrieblichen Informationswe-

sens und den Möglichkeiten der Werkzeitung beantwortet werden..

a) Grundsätzliche Einteilung des betrieblichen Informationswesens

Das betriebliche Informationswesen spielt unter den Möglichkeiten einer sozialen Betriebsgestaltung eine führende Rolle. Da der Weg zur Erreichung eines gesunden Betriebsklimas über die Stufen "Mitwissen - Mitdenken - Mitwirken¹⁴⁾" führt und gerade das betriebliche Informationswesen zum Mitwissen verhilft, schafft das betriebliche Informationswesen die erste Voraussetzung für das Mitdenken, welches wiederum unerlässlich für das Mitwirken ist.

Eine natürliche Aufteilung erfährt das betriebliche Informationswesen durch die Art der Nachrichtenübermittlung. Wir unterscheiden demnach drei grosse Gruppen, die mündliche Information, die schriftliche Information und die bildliche Information.

Ob und inwieweit einer dieser Gruppen im heutigen Wirtschaftsleben eine vorrangige Stellung eingeräumt werden kann, soll dahingestellt bleiben. Fest steht jedenfalls, dass die mündliche Information mit wachsender Betriebsgrösse zugunsten der beiden anderen Informationsarten "mengenmässig" eine Einbusse erleidet. Das hat jedoch nichts mit ihrer Bedeutung innerhalb des gesamten betrieblichen Informationswesens zu tun. Schliesslich gehören zu einer sozialen Betriebsgestaltung im Rahmen der mündlichen Information alle Bemühungen der Vorgesetzten, in ihren Untergebenen den Menschen zu sehen, ihnen nicht nur ein technisches und fachliches, sondern ebenso ein gerechtes Vorbild zu sein, sei es durch Gespräche am runden Tisch,

14) Besonders Gross spricht in seinem Buch "Moderne Meinungspflege" von dem Dreibegriff "Mitwissen - Mitdenken - Mitwirken".

bei Betriebsversammlungen, bei einem Betriebsausflug, durch Feierstunden zu Ehren der Jubilare und verdienten Mitarbeiter u.a.

Da die Wirkung und Möglichkeit der Werkzeitung grundsätzlich auf das gedruckte Wort, d.h. auf die geschriebene Information, beschränkt ist, wollen wir in den folgenden Ausführungen lediglich diesen Zweig des betrieblichen Informationswesens weiterverfolgen.

b) Die Werkzeitung im Rahmen der schriftlichen Information

Das **B e t r i e b s b u c h**, auch Betriebshandbuch, Werkbuch, Werkhandbuch oder Einstellbroschüre genannt, stellt bei uns ein ziemlich neues Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung innerhalb der schriftlichen Information dar. Wie die verschiedenen Namen bereits andeuten, handelt es sich um eine Broschüre, die dem Neueintretenden bei seinem Eintritt in den Betrieb übergeben wird, und ihn über die Aufgaben und Eigenheiten des Betriebes informieren soll.

G e s c h ä f t s b e r i c h t und **S o z i a l b e r i c h t** ¹⁵⁾ werden normalerweise jährlich, von verschiedenen Firmen auch halbjährlich verfasst. Während der Geschäftsbericht bis vor wenigen Jahren meist nur für die Aktionäre des Hauses und die Banken, mit welchen Geschäftsverbindungen bestanden, bestimmt war, gehen seit einigen Jahren immer mehr Betriebe dazu über, auch den Geschäftsbericht als Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung zu verwenden, d.h. ihn auch der Belegschaft zugänglich zu machen. Zu diesem Zweck wird der bisher fast ausschliesslich zahlenmässige Geschäftsbericht durch Verwendung von Schaubildern und graphischen Darstellungen in eine leicht verständliche

15) Vgl. hierzu G. Fischer, Geschäftsbericht und Sozialbericht, in: Mensch und Arbeit, a.a.O. München, 1953, Heft 4, S. 105 f.
und J. Simons, Handbuch der betrieblichen Publizistik, München, 1955, S. 50 ff.

Form gebracht und durch einen besonderen Sozialbericht ergänzt. Der Sozialbericht gibt Aufschluss darüber, was an Sozialeinrichtungen neu geschaffen, was vorhanden und wie dies gebraucht oder verwendet worden ist. Darüber hinaus unterrichtet er vielfach über das durchschnittliche Lohn-einkommen, sowie die Zahl und Zusammensetzung der Belegschaft. Da für die Veröffentlichung dieser Geschäfts- und Sozialberichte in vielen Fällen die Werkzeitung herangezogen wird, werden wir später noch darauf zurückkommen.

Bei J u b i l ä u m s s c h r i f t e n handelt es sich oftmals um kunstvoll ausgestattete Broschüren, die zu besonderen Anlässen, Geschäftsjubiläen usw. herausgegeben werden.

Der R u n d l a u f , auch Rundschreiben oder Rundbrief genannt, hat die Funktion einer schnellen innerbetrieblichen Nachrichtenübermittlung. Die jeweiligen Nachrichten, Bekanntmachungen und sonstigen Mitteilungen werden von Abteilung zu Abteilung weitergereicht und von den jeweiligen Mitarbeitern nach Kenntnisnahme abgezeichnet.

Die W a n d z e i t u n g wird ebenso wie das Schwarze Brett von manchen Autoren bereits zum Bereich der bildlichen Information gezählt. Zweifellos stellt sie den Übergang von der schriftlichen zur bildlichen Information dar. Gerade die Wandzeitung, die ja nicht nur einzelne, sondern bereits eine Gesamtheit anspricht, kann sehr wirkungsvoll sein. Voraussetzung dazu ist allerdings, dass sie interessant und aktuell gestaltet ist, um von vielen beachtet zu werden.

Das S c h w a r z e B r e t t dürfte die älteste schriftliche Informationsquelle für die Belegschaft darstellen. In vielen Betrieben ist es noch heute das einzige Mittel schriftlicher Information. Allerdings ist die Gewähr dafür, dass das Schwarze Brett von allen beachtet wird, lei-

der sehr gering, sofern nicht gerade der Speiseplan der Werkskantine darin veröffentlicht wird.

Das letzte Mittel schriftlicher Information ist die
W e r k z e i t u n g .

Diese Zusammenstellung lässt zwar die Stellung der Werkzeitung unter den verschiedenen Mitteln der schriftlichen Information erkennen. Um jedoch zu einem eindeutigen Begriff der e c h t e n Werkzeugzeitung noch in ihren verschiedenen Formen, wie sie uns in der Praxis begegnen, betrachten und vor allem von solchen Druckerzeugnissen abgrenzen, die wohl einen werkzeitungsähnlichen Charakter besitzen, mit dem Begriff der Werkzeugzeitung aber, wie wir ihn in den nachfolgenden Ausführungen aufzeigen werden, nichts zu tun haben.

c) Die Abgrenzung der Werkzeugzeitung von werkzeitungsähnlichen Veröffentlichungen

Wir haben es bei dieser Betrachtung mit zwei Gruppen von Publikationen zu tun. Während die erste Gruppe grundsätzlich werkzeitungsähnlichen Charakter besitzt und bei sorgfältiger Zusammenstellung auch noch den Anforderungen einer echten Werkzeugzeitung genügt, handelt es sich bei der zweiten Gruppe um Zeitschriften, die mit der echten Werkzeugzeitung nichts mehr gemeinsam haben.

Zur e r s t e n G r u p p e zählt die Konzernzeitung. Es handelt sich hier um eine Werkzeugzeitung für mehrere Betriebe derselben Unternehmung. Diese Art einer Werkzeugzeitung wird besonders von solchen Konzernen gebraucht, deren örtlich voneinander getrennte Betriebe nicht die Grösse haben, um selbst eigene Werkzeugzeitungen herausgeben zu können. Diese Publikation kommt der echten Werkzeugzeitung noch am nächsten.

Ferner rechnet zur ersten Gruppe auch die Werkzeugzeitung, welche von mehreren kleineren Betrieben derselben Branche gemeinsam veröffentlicht wird. Vielfach handelt es sich auch um kleinere Betriebe der örtlichen Nachbarschaft,

welche die gleichen Interessen verfolgen, jedoch zur Herausgabe einer eigenen Werkzeitung finanziell nicht in der Lage sind und sich deshalb zu diesem Zweck zusammentun. Auch dieser Typ einer Werkzeitung kann bei sorgfältiger Zusammenstellung noch den Anforderungen und Wirkungsmöglichkeiten einer echten Werkzeitung entsprechen.

Schliesslich gehört zur ersten Gruppe noch die Hauszeitung. Diese ist gleichzeitig für die Belegschaft und die Empfänger der eigentlichen Kundenzeitung (s.u.), wie Händler, Vertreter, Kunden usw., gedacht. Sie stellt also eine Kombination zwischen der echten Werkzeitung und der reinen Kundenzeitung dar.

Innerhalb der zweiten Gruppe müssen wir uns zuerst mit der sog. überbetrieblichen Werkzeitung befassen. Hier handelt es sich um Zeitschriften, die von zentralen Verlags- und Redaktionshäusern in grossen Auflagen gedruckt werden. Sie werden auch "Kopf-Werkzeitungen" genannt, da jeweils der Name des betreffenden Betriebes berücksichtigt wird. Die ersten Seiten dieser Veröffentlichungen stimmen jedoch überein. Nur auf ein bis zwei sog. Wechselseiten kommt der jeweilige Betrieb, für welchen diese Zeitung bestimmt ist, zu Wort. Der Vorteil dieses Werkzeitungstyps liegt zweifellos in den niedrigen Kosten, so dass sich auch kleine Betriebe eine derartige Veröffentlichung leisten können. Andererseits tritt dadurch, dass möglichst viele Betriebe angesprochen werden sollen, eine gewisse Schablonisierung des Inhalts ein. Die Gefahr, dass bei der Themengestaltung mehr allgemein-politisch als betriebs-politisch verfahren wird, ist sehr gross. Diese Art von Werkzeitung hat also mit der echten Werkzeitung nichts mehr gemeinsam. Auch Gross warnt vor derartigen Publikationen, wenn er schreibt: "Kleinere und mittlere Betriebe sollten sich vor dem Surrogat einer zentral gelenkten und herausgegebenen Werkzeitung hüten."¹⁶⁾ und: "Lieber überhaupt keine Zeit-

16) H. Gross, Die Technik der wirksamen Werkzeitschrift, in: Moderne Meinungspflege, a.a.O. S. 107.

schrift, als eine schlechte, weitgehend von ausserbetrieblichen Instanzen hergestellte."¹⁷⁾

Ebenso wie die überbetriebliche Werkzeugzeitung scheidet die Kundenzeitung aus den weiteren Überlegungen aus. Sie ist ein vollständig selbständiges Organ, das an Kunden, Grosshändler, Einzelhändler, Vertreter usw. verschickt wird, ausschliesslich im Dienste der Werbung steht und mit der Werkzeugzeitung nichts mehr zu tun hat.

d) Die Werkzeugzeitung und ausserbetriebliche Presse-
erzeugnisse

Mit ausserbetrieblichen Presseerzeugnissen sind in diesem Falle solche Publikationen gemeint, die in irgendwelcher Weise Einfluss auf den jeweiligen Betrieb nehmen, so vor allem die Gewerkschaftspresse, die verschiedenen Unternehmerorgane und die Lokalpresse. Mit diesen Organen sollte sich die Werkzeugzeitung auseinandersetzen, indem sie die verschiedenen Ansichten zur Diskussion stellt und ihren Lesern zeigt, wie vielseitig ein Problem sein kann und dass nicht immer nur eine Partei unbedingt recht zu haben braucht. Auf diese Art und Weise kann die Werkzeugzeitung ihre Leser dazu anregen, sich selbst eine eigene Meinung zu bilden. Wenn der von Bingel-Erlenmeyer¹⁸⁾ für die Werkzeugzeitung geprägte Begriff "Forum für den Spannungsausgleich" eine Daseinsberechtigung hat, dann auch in dieser Hinsicht.

Von einer echten Werkzeugzeitung wollen wir dann sprechen, wenn sie ihren Mittelpunkt im Betrieb hat, d.h. der jeweilige Betrieb dem Inhalt seiner Werkzeugzeitung das Gepräge gibt.

3. Das Wesen der echten Werkzeugzeitung

a) Werkzeugzeitung oder Werkzeitschrift?

Obwohl sich in der Praxis neben den Begriffen "Werkzeugzeitung" und "Werkzeitschrift" noch zahlreiche andere Bezeichnungen

17) H.Gross, Die Werkzeugzeitungen sind Objekte des einzelnen Unternehmens und keine Verlagsobjekte, in: Beratungsbrief der wirtschaftspolitischen Gesellschaft von 1947, vom 30.6.1956, Nr. 73.

für diese Art von Publikationen finden, z.B. Betriebsmitteilungen, Werksmitteilungen, Personalzeitung, Personalzeitschrift¹⁹⁾ usw., bemühten sich Theoretiker und Praktiker bisher weniger um einen einheitlichen Begriff, sondern beschäftigten sich mehr mit der Frage, ob es sich bei diesen publizistischen Erzeugnissen, zeitungswissenschaftlich gesehen, um eine Werk-"Zeitung" oder um eine Werk-"Zeitschrift" handelt. Berücksichtigt man die Tatsache, dass man unter einer Zeitung im allgemeinen in kurzen, meist täglichen Abständen erscheinende Druckerzeugnisse versteht, die in erster Linie die Aufgabe haben, Tagesneuigkeiten zu verbreiten, während Zeitschriften in längeren Intervallen erscheinen, dann müsste man eigentlich von Werkzeitschriften anstatt von Werkzeitungen sprechen.²⁰⁾

Der Begriff "Werkzeitung" wurde in dieser Arbeit trotzdem verwandt, denn er ist es, der sich im Sprachgebrauch durchsetzte. Da diese Arbeit in der Schweiz entsteht und hier vorwiegend der Begriff "Personalzeitung" anzutreffen ist, wäre auch die Verwendung dieses Begriffes gerechtfertigt gewesen. Um sich jedoch nicht auf eine spezielle Begriffsbildung festzulegen, wurde für dieses Thema der im Sprachgebrauch üblichste Begriff "Werkzeitung" gewählt. Er soll deshalb auch in den weiteren Ausführungen Verwendung finden.

b) Definitionen des Begriffes "Werkzeitung"

Da sich mit dem Gebiet der Werkzeitung verschiedene Zweige der Wissenschaft und Praxis beschäftigen, ist es verständlich, dass die Definitionen des Begriffes "Werkzeitung" einmal sehr zahlreich und zum anderen in Bezug auf ihren Inhalt sehr unterschiedlich sind. Dennoch hat jede der ver-

18) Bingel-Erlenmeyer, Betriebsharmonie und geistige Partnerschaft durch Werkzeitschriften, in: Handbuch der Hauszeitschriften, hrsg. v. E. Schmidt, Darmstadt, 1953, S. XXI.

19) Dieser Begriff ist vorwiegend in der Schweiz anzutreffen.

20) Vgl. K. d'Ester, in: Der Journalist, Berlin, 1950, S.105
K. d'Ester, in: Zeitungswesen, Breslau, 1928, S. 69.
K. Schwickert, Werkzeitung oder Werkzeitschrift? in:

schiedenen Definitionen ein Charakteristikum, je nachdem, von welchem Standpunkt aus das Problem der Werkzeitung behandelt wurde. Auf Grund des Studiums von zahlreichen Begriffsbildungen der Werkzeitung konnten wir feststellen, dass sich alle Definitionen im Rahmen von drei Zweigen der Wissenschaft und Praxis befinden, nämlich Zeitungswissenschaft, betriebliche Sozialpolitik und Betriebswirtschaft, wobei allerdings Überschneidungen anzutreffen sind. Wir wollen jedoch aus der Vielzahl der Definitionen nur eine betriebswirtschaftliche herausgreifen. Krauss²¹⁾ formuliert seine betriebswirtschaftlich orientierte Begriffsbildung der Werkzeitung folgendermassen:

"Die Werkzeitung ist ein Mittel zur Wiederherstellung des verloren gegangenen Kontaktes zwischen den Menschen im Betrieb. Als solches hat sie ihren Mittelpunkt im Betrieb. Gleichzeitig steht sie damit im Spannungsfeld aller betrieblichen und überbetrieblichen Einflüsse, die sie zu objektivieren und neutralisieren hat. In diesem Sinne ist sie Mittlerin. Gelingt es ihr, zusammen mit anderen Mitteln, eine echte Betriebsgemeinschaft zu schaffen, so hat sie deren Geist in die Öffentlichkeit zu tragen. In diesem Fall ist sie Gestaltungsmittel der public relations. Die Werkzeitung ist unwirksam, wenn sie nicht von der Bereitschaft zur Mitarbeit und von gegenseitigem Vertrauen aller getragen wird." Diese Begriffsbildung lässt erkennen, dass die Werkzeitung eine soziale Leistung des Betriebes darstellt. Wir können sie trotz ihrer bevorzugten Bemühungen um die Gestaltung der human relations innerhalb der immateriellen sozialen Betriebsgestaltung als den Scheitelpunkt²²⁾ zwi-

Sonderdienst für Werkveröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg, vom 25.3.1954, Jg. 4, Folge 2/3.

E. Braun, Die Aufgabe der Werkzeitschrift, in: Werkzeitschrift und Werkschriftleiter, Düsseldorf, 1952, S. 15.

H.D. Reuke, Werkzeitschrift und Public Relations, Diss. hektograph., München, o.J. S. 37.

21) R.H. Krauss, Die Werkzeitung im Betrieb, Dipl.Arbeit, Manuskript, München, 1953, S. 29 f.

22) Vgl. hierzu A. Weiss, Werkzeitung und soziale Betriebsgestaltung, unter III., in: Die Werkzeitung, ihre Aufgabe, ihre Bedeutung, ihre Technik, a.a.O.

schen den materiellen und immateriellen sozialen Massnahmen eines Betriebes bezeichnen. Das Gebiet der Werkzeitung kann also innerhalb der Betriebswirtschaftslehre deren Teilgebiet "soziale Betriebsgestaltung" zugeordnet werden. Innerhalb der "sozialen Betriebsgestaltung" stellt sie dann e i n Hilfsmittel neben vielen anderen dar, letztlich mit dem Ziel, ein gesundes Betriebsklima zu fördern und zu erhalten.

Die nun folgenden Ausführungen sollen zeigen, dass die Bereiche einer echten sozialen Betriebsgestaltung²³⁾ mit den Wirkungsbereichen der Werkzeitung insoweit identisch sind, dass die Werkzeitung in Theorie und Praxis als ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung bezeichnet werden kann; sie sollen beweisen, dass das Thema dieser Arbeit zu Recht "Die Werkzeitung als Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung" lautet.

23) Vgl. A. Einführung, 3. Wesen und Aufgaben der sozialen Betriebsgestaltung, b) Die Bereiche der sozialen Betriebsgestaltung.

II. Aufgaben und Bedeutung der Werkzeitung im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung

Es wäre ein unbilliges Unterfangen, ein Idealbild der Werkzeitung schlechthin zu entwerfen und von diesem ausgehend die Stellung der Werkzeitung innerhalb der sozialen Betriebsgestaltung ableiten zu wollen. Schliesslich ist es unmöglich, bestimmte Normen für die Gestaltung einer Werkzeitung aufzustellen, da jeder Betrieb in seiner Struktur verschieden und somit auch in seinem Betriebsklima sich von den anderen unterscheidet. Vergleichen wir einen Betrieb mit vorwiegender Verwendung qualifizierter Fachkräfte mit einem Betrieb, der überwiegend auf angelernte Hilfskräfte zurückgreifen kann; welcher Unterschied in Bezug auf das Bildungsniveau! Denken wir an Betriebe, die überwiegend männliche Arbeitskräfte beschäftigen müssen, im Vergleich zu solchen, die zum grossen Teil Frauen verwenden können; wie verschieden sind die Interessen innerhalb solcher Betriebe! Oder betrachten wir noch eine mittelgrosse Personalgesellschaft im Vergleich zu einer grossen Kapitalgesellschaft; welcher Unterschied auch hier in der Struktur und somit in Bezug auf das Betriebsklima!

Trotzdem wollen wir von der Theorie her, d.h. von den grundsätzlichen Aufgaben ausgehend, die an eine Werkzeitung gestellt werden, die möglichen Wirkungsbereiche der Werkzeitung aufzeigen und damit ihre Bedeutung innerhalb der sozialen Betriebsgestaltung festlegen. Da wir zwischen innerbetrieblichen und ausserbetrieblichen Aufgaben unterscheiden müssen, oder, anders ausgedrückt, zwischen einem nach innen und einem nach aussen gerichteten Werkzeitungstyp¹⁾, wollen wir zunächst die innerbetrieblichen Aufgaben einer Werkzeitung betrachten.

1) C. Mercer, Company Publications, in: Griswold, a.a.O.
S. 415 ff.

1. Die Aufgaben der Werkzeitung im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung

a) Die innerbetrieblichen Aufgaben der Werkzeitung

In der Einführung dieser Arbeit ist versucht worden zu zeigen, wie infolge der Wandlungen innerhalb der Produktions- und Arbeitsverhältnisse im modernen Industriebetrieb Spannungen entstanden, die die zwischenmenschlichen Beziehungen der im Betrieb Arbeitenden betrafen.

Die Aufgabe der sozialen Betriebsgestaltung sollte es sein, diese Spannungen im Interesse der schaffenden Menschen wie im Betriebsinteresse auf ein Mindestmass herabzusetzen. Von dieser allgemeinen Aufgabe müssen wir auch das Anliegen der Werkzeitung zu verstehen versuchen, wenn wir sie als ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung begreifen wollen. Oberstes Ziel der Werkzeitung sollte es also sein, innerhalb des Betriebes eine Lockerung der Spannungen herbeizuführen, die aus der Eigenart der industriellen Produktion und der Sozialstruktur des modernen Industriebetriebes entstanden sind. Dass diese Interpretierung der Aufgaben der Werkzeitung nicht zu allen Zeiten massgeblich war, haben wir bereits in dem Überblick über die zahlenmässige Entwicklung der Werkzeitung anzudeuten versucht. So dürften bei den ersten Werkzeitungsgründungen mehr Bestrebungen einer allgemeinen Unterrichtung und Unterhaltung der Arbeiter oder Bemühungen um eine Lenkung der Meinungsbildung der Arbeiter im unternehmerfreundlichen Sinne im Vordergrund gestanden haben. Erst mit der Erkenntnis, dass die optimale Führung eines Unternehmens nicht nur durch rationellste technische und betriebswirtschaftliche Methoden erreicht werden kann, sondern auch eine optimale Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb erfordert, wandelten sich auch die Aufgaben der Werkzeitung. Sie galten immer mehr der Schaffung einer Atmosphäre des Vertrauens zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Denkbar war ein solches Vertrauen auf die Dauer aber nur, wenn an die Stelle

des Gefühls der Arbeiter, für ein fremdes Ziel, nämlich das des "Kapitalisten" zu arbeiten, die Vorstellung einer gemeinsamen Arbeit von Arbeiter und Unternehmer für ein gemeinsames Ziel trat. Um dieses Ziel auch nur annähernd zu erreichen, ist es unumgänglich, dem Arbeiter ausser einer guten Bezahlung und menschenwürdigen Arbeitsbedingung auch die nötigen Informationen zu geben, die ihm einen Einblick in die Arbeitsweise und Ziele "seines" Betriebes vermitteln. Welche Aufgaben der Werkzeitung in diesem Zusammenhang entstehen, wurde von E. Braun im Rahmen der Tagung der Arbeitsgemeinschaft deutscher Werkzeitschriften vom 16./17. Mai 1952 folgendermassen umrissen²⁾:

- 1.) Sie wird über die Beziehungen der Menschen zum Betrieb und im Betrieb berichten, über die Arbeits- und Lohnverhältnisse, die sozialen Hilfen und Einrichtungen, die Fortbildungs- und Nachwuchsfragen, die besonderen persönlichen Leistungen und Ereignisse, also z.B. Jubiläen, Veranstaltungen, Personalmeldungen usw. Auch über markante Persönlichkeiten des Betriebes, gleich wo sie stehen, soll sie berichten und sie aus ihrer Ferne in die Nähe der Belegschaft rücken und ihr eine Vorstellung davon vermitteln, dass es sich um Menschen aus Fleisch und Blut handelt.
- 2.) Dann wird sie ihre Leser über das sachliche Betriebsgeschehen unterrichten, über wirtschaftliche und organisatorische Zusammenhänge, technische Vorgänge, über die Erzeugnisse und Fertigungseinrichtungen usw.
- 3.) Sie wird eine fortlaufende lebendige Betriebschronik sein, aus der sich wie aus einem Spiegel die Entwicklung des Unternehmens ablesen lässt. Dieser Spiegel soll so blank wie möglich sein und nichts verschleiern, was im Gesamtinteresse wiedergegeben zu werden verdient. Wahrhaftigkeit müsste unerschütterlicher Grundsatz jeder Werkzeitschrift sein. Unwahrhaftigkeit macht unsicher und missvertraulich. Die Werkzeitschrift soll doch aber gerade Vertrauen schaffen helfen.

2) E. Braun, Die Aufgabe der Werkzeitschrift, in: Werkzeitschrift und Werkschriftleiter, a.a.O.

4.) Die Werkzeitschrift soll von den Erfolgen, aber auch von den Sorgen des Unternehmens sprechen, soweit nicht aus geschäftspolitischen Gründen im Interesse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter darüber besser geschwiegen wird. Schweigen ist auf jeden Fall auch hier der Unwahrheit oder Halbwahrheit vorzuziehen. Aber gerade das Wissen um die Erfolge und Sorgen des Unternehmens lässt den Werksangehörigen lebendigen Anteil nehmen am Betriebsgeschehen und steigert sein Bewusstsein, mit dazuzugehören und auch mitverantwortlich zu sein für eine gedeihliche Entwicklung des Ganzen.

5.) Entgegen der hier und da geäußerten Auffassung, dass die Werkzeitschrift nicht die Aufgabe habe, einer freimütigen Aussprache auch unter ihren Lesern ihre Spalten zu öffnen, vertrete ich die Ansicht, dass ihr das nur zum Vorteil gereicht, wenn es dem Schriftleiter gelingt, den Meinungsaustausch auf wesentliche Dinge zu lenken und dafür zu sorgen, dass sein Blatt nicht zum Schuttabladeplatz der Eigensucht und des Missvergnügens einzelner Unzufriedener wird.

6.) Die Werkzeitschrift wird über die den Betrieb unmittelbar betreffenden Fragen hinaus auch der Allgemeinbildung und kulturellen Förderung, der Feierabendbeschäftigung und dem familiären Zusammenleben ihrer Leser Beiträge widmen können, eben weil es darum geht, die Werksangehörigen nicht nur im eng betriebsgebundenen, sondern auch im menschlichen Bereich anzusprechen. Freilich sollte der Kreis dieser Betrachtungen nicht zu weit gezogen werden, weil es nicht Aufgabe einer Werkzeitschrift sein kann, eine Fach- oder Unterhaltungsschrift oder auch die Tagespresse zu ersetzen. Diese allgemeinen Themen sollten daher immer mehr am Rande liegen und unter Umständen dazu anregen, sich über die angeschnittenen Fragen an Hand der eigens dafür geschaffenen Veröffentlichungen noch eingehender zu unterrichten.

7.) Schliesslich wird die Werkzeitschrift auch die Wechselbeziehungen zwischen Betrieb und Wirtschaft im allgemeinen

sowie zwischen Betrieb und Öffentlichkeit aufzuzeigen, weil ein Unternehmen ja keine isolierte Einheit ohne Verbindung zur Umwelt ist. Es ist im Gegenteil immer ein Glied des grösseren Organismus, der Wirtschaft eines Landes, seines staatlichen Gefüges, ja, besonders im Falle grösserer Unternehmungen, der Weltwirtschaft und Weltpolitik. Diese von aussen wirkenden Kräfte sollten den Betriebsangehörigen auch immer wieder deutlich werden, wie sich andererseits die Bedeutung des Unternehmens für seine Umwelt auch in der Werkzeitung darstellen lässt. Damit wird die Werkzeitung neben ihrer allerdings immer vordringlichen Aufgabe, nach innen in den Betrieb zu wirken, auch ein Instrument für die "public relations" sein und wird mithelfen können, die Öffentlichkeit über Stellung und Bedeutung eines Betriebes in der Gesamtwirtschaft aufzuklären.

Die innerbetrieblichen Aufgaben der Werkzeitung bestehen also in der Hauptsache in dem Bemühen, den Betriebsangehörigen ein getreues Bild von den persönlichen Ereignissen und dem sachlichen Betriebsgeschehen zu geben. Über diese Unterrichtungs Aufgabe hinaus sollte sich die Werkzeitung ebenso mit den Erfolgen und Sorgen des Unternehmens wie mit den Arbeitnehmerproblemen, die in jedem Betrieb auftauchen, auseinandersetzen.

b) Die ausserbetrieblichen Aufgaben der Werkzeitung

Neben diesen innerbetrieblichen Aufgaben, die bei jeder alten Werkzeitung zwangsläufig im Vordergrund stehen müssen, können der Werkzeitung jedoch auch ausserbetriebliche Aufgaben erwachsen. Allerdings wird man alle Bemühungen der Werkzeitung, über den Kreis der unmittelbar Beteiligten hinauszugehen, mit Aufmerksamkeit verfolgen müssen, wenn man nicht Gefahr laufen will, dass die eigentlichen, die innerbetrieblichen Aufgaben der Werkzeitung vernachlässigt werden. Gerade die Gefahr der Zweckentfremdung der Werkzeitung durch Übernahme ausserbetrieblicher Aufgaben ist es deshalb, die

uns diesem Gesichtspunkt besondere Aufmerksamkeit schenken lässt. Besonders in den USA hat man unter dem Schlagwort "public relations" eine solche Hinwendung der Werkzeitung nach aussen gefordert. Eine Forderung, die nur allzu leicht zu Missverständnissen führen kann.

Um eine genaue Abgrenzung der ausserbetrieblichen Aufgaben der Werkzeitung von den Forderungen, die unter den weiter gefassten Begriff "public relations" gestellt werden, zu erreichen, wollen wir zunächst einige Definitionen der Begriffe "public relations" und "human relations" geben. Während Vogel als Übersetzung für public relations "öffentliche Meinungs- und Beziehungspflege" wählt und ausführt, dass damit überhaupt das Bestehen öffentlicher Beziehungen zwischen gegebenen Beziehungsgliedern angedeutet sei und das Wort "Pflege" zum Ausdruck bringe, dass diese Beziehungen bewusst gestaltet werden müssen, formulieren Wright und Christian³⁾ folgendermassen: "Moderne public relations sind ein geplantes Programm von Politik und Haltung, ein öffentliches Vertrauen aufzubauen und öffentliches Verständnis zu vergrössern." Erst Hundhausen setzt die public relations zu den human relations in Beziehung bzw. grenzt sie von diesen ab: "Public relations ist die Unterrichtung der Öffentlichkeit über sich selbst, mit dem Ziel, um Vertrauen zu werben,"⁴⁾ und "Unter human relations sind die zwischenmenschlichen Beziehungen überhaupt und insgesamt zu verstehen. Public relations ist der Begriff für zweckbezogene oder doch in ihrem Umfange begrenzte human relations."⁵⁾ Diese Begriffsbildung von Hundhausen erscheint uns besonders dazu geeignet, als Ausgangspunkt für unsere Überlegungen zu dienen. Denn schliesslich sagt uns der Satz "public relations ist der Begriff für zweckbezogene human relations" nichts

3) Wright/Christian, Public Relations in Management, New York, London, Toronto, 1949, S. 3. Entnommen aus E. Vogel Public Relations, Frankfurt a.M., 1952, S. 58.

4) C. Hundhausen, Werbung um öffentliches Vertrauen, Essen, 1951, S. 53.

5) Ebenda, S. 56

anderes, als dass die public relations-Arbeit ihre Wurzeln in den Bemühungen des Betriebes hat, die Belegschaftsmitglieder zufrieden und gut informiert in der Öffentlichkeit erscheinen zu lassen, mit dem Endzweck, das Vertrauen der Öffentlichkeit zum Betrieb zu gewinnen. Hundhausen zeigt uns damit, dass die Voraussetzung für die gesamte public relations-Arbeit gute zwischenmenschliche Beziehungen, d.h. gute human relations, sind. Dasselbe bringt Vogel⁶⁾ in seinem Buch "Public relations" zum Ausdruck: "Die Angestellten und Arbeiter gehören als Mitarbeiter zum engsten Kreis der Öffentlichkeit. Sie sind mit ihren Wirkungsstätten enger verbunden als Aussenstehende, die weniger Einblick in die internen Verhältnisse haben. Ihre Meinung über die Firma wird zu einem tragenden Faktor der public relations in der Öffentlichkeit. Die richtige Menschenbehandlung im Betrieb ist das wichtigste Teilgebiet der Beziehungspflege den Mitarbeitern gegenüber. Alle Werbemethoden sind zwecklos, wenn die elementare Frage der zufriedenen Mitarbeiter nicht gelöst worden ist." Denselben Gedankengang enthält schliesslich der Leitsatz der ESSO - AG⁷⁾, "wonach public relations dafür zu sorgen haben, dass die Mitarbeiter als wichtigstes Bindeglied zur Öffentlichkeit erkennen, dass die Unternehmung in ihnen das wertvollste Aktivum sieht, und sich demgemäss um ihre Förderung bemüht." Mit anderen Worten heisst das aber, dass die innerbetriebliche Aufgabe der Werkzeitung, die Pflege guter zwischenmenschlicher Beziehungen im Betrieb, gleichzeitig der ausserbetrieblichen Anerkennung des Betriebes im Sinne der public relations dienen kann. Inwieweit diese ausserbetriebliche Wirkung bewusst durch eine entsprechende inhaltliche Gestaltung der Werkzeitung oder unbewusst durch eine gute Lösung der innerbetrieblichen Auf-

6) E. Vogel, Public Relations, a.a.O. S. 66.

7) E. Schmidt, Brücke des Vertrauens, im Handbuch der Hauszeitschriften, Darmstadt, 1953, S. XIII.

gaben erreicht werden sollte, lässt sich nur schwer abschätzen. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang jedoch die Feststellung, dass man auch durch eine gute Erfüllung der innerbetrieblichen Aufgaben der Werkzeitung auf indirekte Weise für gute public relations sorgen kann.

Sehr viel problematischer werden die Bemühungen der Werkzeitung um gute public relations aber in all den Fällen, in denen sich die Werkzeitung direkt an die Öffentlichkeit wendet. Dabei kann die Werkzeitung einmal die Familien der Betriebsangehörigen und die Aktionäre des Betriebes ansprechen und sich zum anderen noch an die Kunden und die übrige Öffentlichkeit wenden.

Obwohl die E r f a s s u n g d e r F a m i l i e d e r B e t r i e b s a n g e h ö r i g e n vielfach zu den innerbetrieblichen Aufgaben der Werkzeitung gerechnet wird⁸⁾, wollen wir sie hier zu den ausserbetrieblichen zählen. Denn schliesslich ist, wie wir gleich sehen werden, die ausserbetriebliche Wirkung der Werkzeitung zu einem grossen Teil auf diesen Leserkreis zurückzuführen. So ergaben grundsätzliche Erhebungen, ob die Werkzeitung auch von den Familienangehörigen oder weiteren Personen gelesen wird, Ergebnisse⁹⁾ bis zu 90 %. In diesem Zusammenhang wurde ferner festgestellt, dass die Werkzeitung ausser von den direkten Belegschaftsmitgliedern im Durchschnitt von etwa zwei bis drei weiteren Personen gelesen wird. Voraussetzung ist allerdings, dass ihre inhaltliche Gestaltung über den direkten Belegschaftsbereich hinausgeht. Dieser erweiterte Leserkreis umfasst neben den eigentlichen Familienmitgliedern meistens noch eine bis zwei der Familie nahestehende Personen. Schon diese wenigen Zahlen lassen uns den Wir-

8) Vgl. A. Weiss, Aus der Praxis der sozialen Betriebsgestaltung, a.a.O., S. 63 f. "Die Bedeutung der Werkzeitschrift als Gestaltungsmittel der human wie der public relations".

9) Vgl. "Opel-Post der Adam Opel AG.:
auch von Familienangehörigen: 90 %
"Arbeitskamerad" der Aluminium Walzwerke Singen:
auch von Familienangehörigen: 81 %
"Die Skala" der Hartmann und Braun AG.:
noch von anderen Personen: 76,1 %.

kungsbereich und damit den möglichen Erfolg erkennen, den eine Werkzeitung auch im Rahmen der public relations-Arbeit erzielen kann. Wir kommen damit zu dem Ergebnis, dass sofern die Aufgabe der Werkzeitung, die Familie der Betriebsangehörigen zu erfassen, optimal gelöst ist, auch im Sinne der public relations eine optimale Breitenwirkung der Werkzeitung möglich ist.

Die A k t i o n ä r e bilden eine wichtige Gruppe, die im Rahmen der public relations-Arbeit erfasst werden sollte, da sie sonst in der Regel nur durch den jährlich oder halbjährlich erscheinenden Geschäftsbericht, häufig nur eine nüchterne Zahlenzusammenstellung, informiert würden. Gerade die Werkzeitung könnte das vielfach gesunkene Interesse der Aktionäre am Betriebsgeschehen wieder zu neuem Leben erwecken und die meist bei der Rentabilität hängenbleibenden Gedanken auch noch auf andere wichtige Punkte lenken. Ist erst das Interesse der Aktionäre an "ihrem" Betrieb geweckt, dürfte das Vertrauen auch von Seiten dieser Gruppe, das zu erwerben Ziel jeder public relations-Arbeit ist, auf die Dauer nicht ausbleiben.

Die E r f a s s u n g d e r K u n d e n im Rahmen der echten Werkzeitung erweist sich dagegen schon wesentlich problematischer, weil es äusserst schwierig ist, die Interessen der Kunden und Betriebsangehörigen immer miteinander in Einklang zu bringen, ohne dass die Werkzeitung sich mit einem nichtssagenden Inhalt begnügen muss. Es wird immer der eine oder andere Zweck mehr in den Vordergrund treten und damit den Charakter der echten Werkzeitung oder den der echten Kundenzeitung verfälschen. Gross¹⁰⁾ nennt wohl Beispiele von Werkzeitungen aus den Vereinigten Staaten, die als Kunden-Aktionär-Belegschaftsorgane herausgebracht werden. Besonders in der Landmaschinenindustrie

10) H. Gross, Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft von 1947, vom 17.5.1952, Nr. 168

sei dieses Vorgehen verbreitet. Dabei würden im ersten Teil die neuen landwirtschaftlichen Maschinen vorgeführt, wobei sowohl der Farmer als Kunde angesprochen, als auch bei der Belegschaft der Stolz auf das neue Produkt geweckt werde. "Im zweiten Teil", so heisst es bei Gross wörtlich, "werden die innerbetrieblichen Fragen geschildert, die den Farmer als Kunden darüber unterrichten, wie sehr in der Fabrik eine praktische Harmonie, Leistungsbewusstsein und eine aus der Leistung erwachsende Zufriedenheit gegeben sind." Doch erscheint für unsere Verhältnisse gerade der Nachsatz "praktische Harmonie, Leistungsbewusstsein und eine aus der Leistung erwachsende Zufriedenheit" bis heute recht problematisch. Ist diese Voraussetzung jedoch erfüllt, kann eine derartig aufgebaute Werkzeitung allerdings eine grosse Aufgabe im Rahmen der public relations-Arbeit erfüllen. Erfreulich ist es jedoch festzustellen, dass bei uns immer mehr Betriebe dazu übergehen, neben der echten Werkzeitung noch eine besondere Kundenzeitung herauszugeben.

Die bisher aufgeführten Leserkreise standen zum Betrieb noch in einer mehr oder weniger engen Beziehung. Um jedoch dem eigentlichen Ziel der public relations, nämlich **I n f o r - m a t i o n d e r Ö f f e n t l i c h k e i t ü b e r d e n B e t r i e b** und Schaffung von Vertrauen zwischen Öffentlichkeit und Betrieb, gerecht zu werden, sollte die Werkzeitung auch der weiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, ohne dass allerdings an dem Inhalt der Werkzeitung etwas geändert würde. Die regelmässige Versendung der Werkzeitung an die Presse ist ein möglicher Weg. Der Betrieb schafft damit die Voraussetzung für wahrheitsgetreue Berichte und Notizen in den Wirtschaftszeitungen und in den Wirtschaftsteilen der Tageszeitungen. Gerade Betriebe, die innerhalb einer Gemeinde oder eines Landes eine besondere Stellung einnehmen, sollten auf diese Möglichkeit bei der Bemühung um gute public relations nicht verzichten.

Ferner kann die Werkzeitung regelmässig an behördliche Instanzen abgegeben werden. Besonders jene Betriebe, die vielfach mit Behörden zu tun haben oder deren Auftragsbestand gar von behördlichen Entscheiden bestimmt ist, sollten davor nicht zurückschrecken. Ausser der Möglichkeit, dass dadurch der häufig papierne Kontakt in einen persönlichen umschlagen kann, erfüllt gerade diese Massnahme public relations-Dienste.

Schliesslich wird die Werkzeitung auch durch die Abgabe an nahestehende Schulen und Universitätsbibliotheken bei der Bemühung um gute public relations mithelfen. Simons¹¹⁾ schreibt: "Eine gute Werkzeitschrift hat es ausserdem nicht zu scheuen, wenn sie ein Bestandteil der nächsten Universitätsbibliothek wird. Zumindest sollte jedes Werk dieser Bibliothek den Jahrgang seiner Zeitschrift in einem festen Einband zur Verfügung stellen." Dass von der Möglichkeit gern Gebrauch gemacht wird, die Werkzeitung public relations-Dienste übernehmen zu lassen, indem man sie auch der weiteren Öffentlichkeit zugänglich macht, zeigt ein neueres Beispiel aus der Schweiz. Eine im Rahmen der 12. Konferenz der Personalzeitungs-Redaktoren vom 16. Juni 1955 in Basel durchgeführte Abstimmung¹²⁾ ergab, dass 2/3 der vertretenen Firmen ihre Werkzeitungen auch an die Öffentlichkeit (Behörden, Bibliotheken, Presse, sonstige Interessenten usw.) abgeben, während 1/3 die Werkzeitung nur intern verteilt (Personal, Pensionierte, Verwaltungsrat).

Einen guten Überblick über die inner- und ausserbetrieblichen Aufgaben der Werkzeitung gibt uns das folgende Zitat von Geck¹³⁾, welches uns als Zusammenfassung der beiden letzten Kapitel dienen soll und zugleich als Ausgangspunkt für die nachfolgenden Ausführungen, in welchen wir die möglichen Wirkungsbereiche der Werkzeitung herausarbeiten und

-
- 11) J. Simons, Die Technik der Werkzeitschrift, in: Die Werkzeitung, a.a.O. S. 34.
12) Entnommen aus dem Protokoll der 12. Konferenz der Personalzeitungs-Redaktoren vom 16. Juni 1955 im Restaurant Schützenhaus in Basel.
13) L.H.Ad.Geck, Soziale Betriebsführung, Essen, 1953, S. 248.

damit die Stellung der Werkzeitung innerhalb der sozialen Betriebsgestaltung festlegen wollen: "So sollte sich in den Werkzeitungen Persönliches und Sachliches, Betriebliches und Über- wie Ausserbetriebliches, Arbeitliches und Freizeitliches finden, sollte die Werkzeitung Bekanntschaft mit dem Werk, seinen Einrichtungen, seinen Menschen, seiner wirtschaftlichen und kulturellen Stellung im grösseren Ganzen vermitteln, sollte unterhalten und belehren, schulen und bilden, und sollte damit den Menschen des Betriebes und ihren Angehörigen wie den Betriebsinteressen, der Betriebsgemeinschaft dienen durch Verbindung von Arbeit und Leben.

Exkurs: Werkzeitung und Gewerkschaft

Angeregt durch einen Artikel in der "Gazette de Lausanne" vom 31.5.1955 hält es der Verfasser für angebracht, im Rahmen dieser Arbeit auch das Problem "Werkzeitung und Gewerkschaft" zu umreissen.

Unter der Überschrift "Bons et mauvais journaux d'entreprises" vertritt P.A. Dentan in dem oben erwähnten Artikel vor allem den Standpunkt, dass es ausserhalb der Gewerkschaft kein Heil gäbe, und dass daher Werkzeitungen **schlecht** seien, wenn darin die Gewerkschaftssekretäre nicht zu Wort kommen, wenn keine Spalten für Kritik und "gewerkschaftliche Propaganda" vorhanden sind, und wenn schliesslich auch **keine** anonymen Artikel angenommen und veröffentlicht werden.

Dass dieser Artikel starke Beachtung fand, beweist die Tatsache, dass sich die Schweizerischen Personalzeitungs-Redaktoren auf ihrer 12. Konferenz am 16. Juni 1955 in Basel¹²⁾ mit ihm auseinandergesetzt haben. Das Ergebnis der Diskussion war ungefähr folgendes: Da die Werkzeitungen entschieden an Bedeutung gewonnen haben und ernst genommen werden, fühlen sich heute aussenstehende Kreise berufen, Ratschläge zu erteilen. Wenn die Werkzeitung ein Dorn im Auge der Gewerkschaft ist, so ist sie bestimmt einer kritischen

Fussnote 12) s. S. 53.

Beachtung wert.

Ob aber eine Werkzeitung gut oder schlecht ist, darüber entscheiden keineswegs die vom Verfasser angeführten Punkte, sondern der Umstand, dass sie ihrem eigentlichen Zweck, der Förderung der Betriebsverbundenheit, dient. Zweifellos sollte die Werkzeitung auch Probleme des Arbeiters zu lösen versuchen und das Für und Wider einer Sache oder Massnahme ohne jede Polemik erörtern, wie die Spalten ebenso aufbauender Kritik geöffnet sein sollten. Zudem haben bereits 10 Firmen in ihren Redaktionskommissionen einen ständigen Arbeitnehmervertreter.

Soweit die Stellungnahme der Personalzeitungs-Redaktoren.

Wenn wir jedoch den Gedankengang dieses Artikels der Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der Amerikanischen Gewerkschaften gegenüberstellen, kommen wir zu dem Ergebnis, dass P.A. Dentan eine Aussenseiterstellung einnimmt.

Die letzte offizielle Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes erfolgte 1952. Auf dieser Tagung des Presseausschusses des DGB in Lüneburg wurden folgende vier Punkte herausgearbeitet:

Die Werkzeitungen sind vorhanden, ihre Negation durch die Gewerkschaften wäre falsch.

Die deutschen Gewerkschaften erheben berechtigten Anspruch, auf die Redaktion und die Gestaltung der Werkzeitung Einfluss zu nehmen. Sie werden um die Anerkennung dieses Einflusses kämpfen. Wenn das in direktem Gespräch mit den Unternehmern nicht erreicht werden kann, wird versucht werden, den gewerkschaftlichen Einfluss über die Betriebsräte und die örtlichen Gewerkschaftsorganisationen durchzusetzen.

Es müssen Gremien bestellt werden, die beratende Funktion haben und die bei der Besetzung der Redakteurstellen an Werkzeitungen gehört werden. Zwischen den Redakteuren der Werkzeitungen und den deutschen Gewerkschaften ist eine ständige enge Verbindung herzustellen.

Es muss Klarheit über Inhalt und Zweck der Werkzeitungen bestehen. Diese Klarheit muss in Fortentwicklung der Diskussion erreicht werden.

Alfred Horné¹⁴⁾ befasste sich im Rahmen der Tagung der deutschen Werkschriftleiter vom 10. - 13. April 1956 in Berlin in seinem Referat "Gewerkschaften und Werkzeitschriften - heute" mit diesen Postulaten. Er führte in ihm aus, dass sich daraus grundsätzlich keine Negation der Werkzeitung durch die Gewerkschaft ergebe. Mehr als Einfluss und Mitbestimmung könnten die Gewerkschaften nicht verlangen. Dieser Einfluss stände ihnen aber auch zu. Schliesslich könne eine gewerkschaftsfeindliche, oder eine die Gewerkschaft ignorierende Werkzeitung keine echte Werkzeitung sein. Der Referent erläuterte den dritten Punkt dahingehend, dass die Gewerkschaften Mitarbeit und beratende Funktion bei den Werkzeitungen fordern. Wenn in ihm gesagt würde, die Redakteure sollten eine enge Verbindung mit den Gewerkschaften pflegen, so bedeute das nicht, dass sie Anweisungen der Gewerkschaft befolgen oder Gewerkschaftsmitglieder sein sollten. Sie hätten lediglich mit allen Stellen Verbindungen aufzunehmen, für die sich ihre Leser interessierten, also auch zu den Gewerkschaften.

Über eine noch positivere Einstellung der Gewerkschaft zur Werkzeitung berichtet F. Mörtzsch in seinem Buch "Offenheit macht sich bezahlt" aus den Vereinigten Staaten. Das Vermögen der amerikanischen Leser, sich nach Anhören der Tatsachen und der verschiedenen Ansichten eine eigene Meinung zu bilden, veranlasse auch die amerikanischen Gewerkschaften zu einer grundsätzlich positiven Stellungnahme gegenüber der Werkzeitung. Die Gewerkschaften begrüssen sie als einen Weg, die Belegschaft über die Unternehmensführung zu informieren, ebenso wie die Gewerkschaftspresse in ihren eigenen Organen ihre Meinung vertritt. Der Meinungsaustausch

14) A. Horné, Gewerkschaften und Werkzeitschriften - heute, Referat auf der Tagung der deutschen Werkschriftleiter vom 10. - 13. April 1956 in Berlin.

zwischen verschiedenen Zeitschriften werde in den Vereinigten Staaten als förderlich für das Verständnis der Leser über Fragen der Wirtschaft und für das eigene Leben angesehen.

2. Die Bedeutung der Werkzeitung im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung

a) Die Bedeutung der Werkzeitung für den Menschen an seinem Arbeitsplatz (Bereich "Mensch-Arbeit")

Das Hauptanliegen der Werkzeitung ist, dem in einem Industriebetrieb tätigen Menschen wieder zu einem besseren Verhältnis zu seiner Arbeit zu verhelfen, d.h. ihm seine Arbeit wieder sinnvoll zu gestalten. Gasser¹⁵⁾ unterscheidet in seinem Buch "Mensch und Betrieb" zwischen objektiv und subjektiv sinnvoller Arbeit und bringt zur Veranschaulichung die Tätigkeit in einem Konzentrationslager, in dem Steine von einem Ort zum anderen und wieder zurück getragen werden mussten. Eine derartige Tätigkeit ist objektiv und subjektiv sinnlos. Bei manchen in einem arbeitsteiligen Industriebetrieb anfallenden Arbeiten wird man nun feststellen können, dass diese Arbeiten zwar objektiv sinnvoll, subjektiv jedoch häufig sinnlos sind. Der Grund liegt darin, dass der einzelne seine Arbeit für sinnlos hält, da er die Zusammenhänge nicht kennt. Denken wir an die monotone Verrichtung eines einzelnen Handgriffes am Fließband! Gerade die Werkzeitung ist hier in der Lage, die Zusammenhänge aufzuzeigen, indem sie ihre Leser über die sachlichen Gegebenheiten unterrichtet. Dem einzelnen Arbeiter und Angestellten kann sein Standort im Betrieb gezeigt werden. Gleichzeitig sollte darauf hingewiesen werden, welche Bedeutung jede einzelne Arbeitskraft für den gesamten Produktionsablauf hat; dass der Produktionsablauf selbst nur durch die gewissenhafte Erfüllung jeder einzelnen Arbeit gesichert ist.

15) Chr. Gasser, Mensch und Betrieb, St. Gallen, 1950, S.35.

Wie wichtig für ein gutes Verhältnis zwischen Mensch und Arbeit die Arbeitsplatzverhältnisse selbst sind, bedarf keiner sehr eingehenden Erwähnung. Denken wir an das Gebiet der Rationalisierung, die Ausgestaltung der Arbeitsräume, deren Farbgebung und Lichtzuführung, die Lärmbekämpfung usw. Wir bezeichneten schon im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung die Bestgestaltung in diesem Bereich als Voraussetzung für erfolgversprechende Bemühungen im Bereich "Mensch - Arbeit". Die Werkzeitung kann zwischen diesen Gebieten der sozialen Betriebsgestaltung als "Übersetzer"¹⁶⁾ dienen, indem sie den Betriebsangehörigen zeigt, wie sehr auch im rein technischen Raum alles versucht wird, das Verhältnis des Menschen zu seiner Arbeit besser zu gestalten. Zusammenfassend können wir sagen, dass die Werkzeitung grundsätzlich die Möglichkeit hat, auf den Bereich "Mensch - Arbeit" im Sinne der sozialen Betriebsgestaltung mitzuwirken. Voraussetzung dazu ist allerdings, dass im rein technischen Bereich alle Hindernisse beseitigt werden, die diesen Bestrebungen im Wege stehen könnten. Es muss also zunächst eine Bestgestaltung der technischen Arbeitsbedingungen, sowohl der Objekt-Objekt-Beziehungen (Bereich "techn. Anlagen - techn. Anlagen") als auch der Anpassung der Arbeit an den Menschen (Bereich "Arbeit - Mensch"), vorhanden sein, ehe an eine erfolgversprechende Einwirkung auf den Bereich "Mensch - Arbeit" herangegangen werden kann.

- b) Die Bedeutung der Werkzeitung für die mitmenschlichen Beziehungen (Bereich: "Mensch - Mensch")

Einleitend sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die Bemühungen um gute mitmenschliche Beziehungen nicht nur in horizontaler, sondern auch in vertikaler Richtung erfolgen sollten. Horizontal bemüht sich die soziale Betriebsgestal-

16) K. Pohlmann, Die Werkzeitung in ihrer Bedeutung für die Gestaltung des Betriebsklimas, Dipl.Arbeit, Manuskript, Frankfurt a.M. 1954, S. 119.

tung um gute Beziehungen zwischen Arbeiter - Arbeiter, Angestellten - Angestellten, Arbeiter - Angestellten usw. und vertikal um gute Beziehungen zwischen Belegschaft - Vorgesetzte und umgekehrt. Kann die Werkzeitung auf den Bereich "Mensch - Mensch" in beiden Richtungen einwirken?

In h o r i z o n t a l e r Richtung soll die Werkzeitung ein Mittel zur Verständigung der Menschen untereinander sein. Diese Aufgabe ist in einem Betrieb mit sehr hoher Belegschaftszahl sehr schwer zu lösen. Bei mittleren Betrieben kann die Werkzeitung den Gedanken der "Betriebsfamilie" eventuell noch auf dem Weg über die persönlichen Bereiche, d.h. von den einzelnen Menschen des Betriebes her, erzielen. Bei grossen Betrieben ist dies jedoch unmöglich. Dort wird die Werkzeitung den anderen Weg gehen und die gemeinsamen sachlichen Aufgaben in den Vordergrund stellen müssen, indem sie die Zusammenhänge aufzeigt, welche die Verflechtung des einzelnen Mitarbeiters sowohl in persönlicher als auch in sachlicher Hinsicht mit dem Betriebsganzen erkennen lassen. Der Betrieb selbst, dieses organische und organisierte Gebilde, in dem die Menschen und Sachen zu einer bestimmten Einheit zusammengefügt sind mit dem Zweck, einen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen, ist also der gemeinsame Mittelpunkt aller darin tätigen Menschen. Deshalb muss der Betrieb, der für die gesamte Belegschaft die gleiche Bedeutung hat, für die Werkzeitung als Ausgangspunkt dienen, will sie dazu beitragen, Brücken von Mensch zu Mensch zu schlagen und damit in horizontaler Richtung auf den Bereich "Mensch - Mensch" Einfluss nehmen.

In v e r t i k a l e r Richtung soll die Werkzeitung vor allem eine Vermittlerrolle zwischen Oben und Unten und umgekehrt spielen, die Entfernung von der Geschäftsleitung zu den einzelnen Arbeitskräften soll verkürzt werden. Dies kann einmal dadurch geschehen, dass die Werkzeitung über die einzelnen Persönlichkeiten des Betriebes sowie über ihre Tätigkeiten usw. berichtet und sie dadurch aus ihrer Ferne in die Nähe des einzelnen Belegschaftsmitgliedes rückt. Der

einzelne Arbeiter und Angestellte, der infolge der Betriebsgrösse keinen direkten Kontakt zu den leitenden Persönlichkeiten hat, bekommt so eine Vorstellung, dass es sich auch hier um Menschen aus Fleisch und Blut handelt. Selbstverständlich sollte es die Geschäftsleitung nicht unterlassen, von Zeit zu Zeit selbst in der Werkzeitung das Wort zu ergreifen. Auf der anderen Seite erfahren die leitenden Persönlichkeiten durch die Werkzeitung wiederum die Sorgen und Nöte der Belegschaftsmitglieder, da eine gute Werkzeitung zu einem grossen Teil von diesen selbst gestaltet wird.

Wir können also die am Anfang gestellte Frage, ob die Werkzeitung auf den Bereich "Mensch - Mensch" in horizontaler und vertikaler Richtung einwirken kann, bejahen, denn wir haben erkannt, dass der Bereich "Mensch - Mensch" auch einen möglichen Wirkungsbereich der Werkzeitung darstellt.

- c) Die Bedeutung der Werkzeitung für die öffentliche Beziehungspflege (Bereich "Betrieb - Öffentlichkeit")

Da wir die Bedeutung der Werkzeitung für die public relations-Arbeit bereits ausführlich behandelt haben¹⁷⁾, soll es hier genügen, das Ergebnis dieser Untersuchungen aufzuzeigen. Wir haben dabei festgestellt, dass die Werkzeitung, sofern sie ausser den direkten Belegschaftsmitgliedern und deren Angehörigen noch einer weiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird, sehr gut dazu geeignet ist, public relations-Dienste zu übernehmen. Die Werkzeitung ist also in der Lage, in ihrer ursprünglichen Form, ohne speziell auf die werbende Funktion der Haus- und Kundenzeitung ausgerichtet zu sein, auch auf den Bereich "Betrieb - Öffentlichkeit" einzuwirken.

17) Vgl. II. Aufgaben und Bedeutung der Werkzeitung im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung. 1. Die Aufgaben der Werkzeitung im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung b) Die ausserbetrieblichen Aufgaben der Werkzeitung

d) Zusammenfassung

Wir sahen im Vorangegangenen, dass die Werkzeitung durchaus in der Lage sein kann, auf zahlreiche Bereiche der sozialen Betriebsgestaltung einzuwirken, d.h. dass die möglichen Wirkungsbereiche der Werkzeitung mit zahlreichen Bereichen der sozialen Betriebsgestaltung identisch sind. Das beigegefügte Schaubild lässt deutlich erkennen, inwieweit die möglichen Wirkungsbereiche der Werkzeitung mit den Bereichen der sozialen Betriebsgestaltung übereinstimmen. Es ist zu beachten, dass dieses Schaubild in seinen Grundzügen das gleiche ist wie auf Seite 19. Lediglich die eingezeichnete Trennungslinie ist neu. Sie unterteilt die Bereiche der sozialen Betriebsgestaltung in solche, auf welche die Werkzeitung unmittelbar Einfluss nehmen kann, und solche die von der Werkzeitung nicht direkt erfasst werden können, da sie rein technischer Natur sind. Besonders die unterste Zeile bringt dies zum Ausdruck: mit allen rechts der Trennungslinie aufgezeichneten Bereichen der sozialen Betriebsgestaltung stimmen die möglichen Wirkungsbereiche der Werkzeitung völlig überein. Auf die links der Trennungslinie befindlichen Bereiche der sozialen Betriebsgestaltung hat die Werkzeitung dagegen keinen unmittelbaren Einfluss. Die Bestgestaltung dieser Gebiete ist jedoch eine Voraussetzung für eine erfolgversprechende Einwirkung der Werkzeitung auf die anderen Bereiche. Auf Grund dieses Ergebnisses vermögen wir die Stellung der Werkzeitung innerhalb der sozialen Betriebsgestaltung wie folgt festzulegen: Die Werkzeitung kann tatsächlich ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung sein, wobei das Wörtchen "kann" allerdings hervorheben soll, dass die Werkzeitung durch ihr blosses Erscheinen noch nicht die Eigenschaft einer "Klimaanlage" im Betrieb besitzt. Denn die Werkzeitung ist kein Allheilmittel. Ein wirklicher Erfolg ist ihr nur dann beschieden, wenn sie in Verbindung mit anderen Mitteln der sozialen Betriebsgestaltung, sowohl mit materiellen als auch mit immateriellen, eingesetzt wird. Ein

Soziale Betriebsgestaltung

sachlich

menschlich

Mögliche Wirkungsbereiche der Werkzeugzeitung

techn. techn.
Anlag. - Anlag.

Mensch-
Arbeit

Mensch-
Mensch

Betrieb-
Öffentlichk.

techn. Rationalisierg.

labor relations

human relations

public relations

techn. Anl. - techn. Anl.
Bestgestaltung
der
Objekt-Objekt-
Beziehungen

Arbeit - Mensch
Anpassung
der Arbeit
an den
Menschen

Mensch - Arbeit
Anpassung
des Menschen
an die
Arbeit

Mensch-Mensch
Schaffung und
Pflege zwischen-
menschlicher
Beziehungen

Mensch - Leitung
Schaffung und
Pflege Beziehun-
gen zw. Belegschaft
u. Vorgesetzten

Betrieb-Öffentlkt.
Bestgestaltung
der Beziehungen
zur
"Öffentlichkeit"

gutes Betriebsklima zu schaffen, vermag die Werkzeitung allein nicht; sie kann nur ein schon vorhandenes pflegen und erhalten. Wenn die Werkzeitung dazu beiträgt, dass die Belegschaft die Probleme des Betriebes erkennt und sachlich und nüchtern zu lösen versucht, hat sie ihren Sinn erreicht.

Das Ergebnis unserer Untersuchung zeichnet sich also bereits hier ab. In den folgenden Ausführungen wollen wir deshalb unter Heranziehung zahlreicher Werkzeitungen feststellen, ob die Werkzeitung auch in ihrer praktischen Anwendung ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung darstellen kann.

III. Die praktische Anwendung der Werkzeugzeitung als Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung

Wie bereits angedeutet, soll dieser Abschnitt zeigen, dass die Werkzeugzeitung auch in ihrer praktischen Anwendung die Eigenschaft eines Mittels zur sozialen Betriebsgestaltung besitzen kann, mit anderen Worten, dass das bereits erzielte Ergebnis dieser Untersuchung auch in der Praxis seine Richtigkeit besitzt. Wir werden so vorgehen, dass wir eine Anzahl Werkzeugzeitungen schweizerischer Betriebe¹⁾ auf ihre Eigenschaft, Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung zu sein, untersuchen und einige in dieser Hinsicht typische Themenkreise herausarbeiten. Es sei hier ausdrücklich betont, dass wir keine umfassende Inhaltsanalyse²⁾ einer bestimmten Anzahl von Werkzeugzeitungen vornehmen wollen, sondern lediglich anhand dieser typischen Beispiele zu zeigen versuchen, dass die Werkzeugzeitung auch in der Praxis ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung darstellen kann. Um die bisherige Methode dieser Untersuchung beizubehalten, werden wir diese Beispiele den drei dargestellten Wirkungsbereichen der Werkzeugzeitung unterordnen, wobei allerdings Überschneidungen nicht zu vermeiden sein werden.

1. Die praktische Anwendung der Werkzeugzeitung im Bereich "Mensch - Arbeit"

Die Aufgabe der sozialen Betriebsgestaltung im Bereich "Mensch - Arbeit" haben wir verallgemeinernd als die Anpassung des Menschen an die Arbeit bezeichnet. Die soziale Betriebsgestaltung hat demnach in diesem Bereich die Aufgabe, dem im Industriebetrieb tätigen Menschen wieder zu einem besseren Verhältnis zu seiner Arbeit zu verhelfen und seiner Arbeit wieder Sinngehalt zu geben. Ist die Werkzeugzeitung geeignet, diese Aufgaben zu lösen? Vom theoretischen

- 1) Als Unterlagen dienten die im Anhang mit x) bezeichneten Werkzeugzeitungen
- 2) Umfassende Analysen der deutschen Werkzeugzeitungen sind zu finden bei:

Standpunkt aus haben wir dies bejaht, indem wir feststellten, dass der Bereich "Mensch - Arbeit" der sozialen Betriebsgestaltung auch einen möglichen Wirkungsbereich der Werkzeitung darstellt³⁾. Dass die Werkzeitung aber auch in ihrer praktischen Anwendung in der Lage ist, diese Aufgabe zu lösen, sollen die nachfolgenden Beispiele beweisen.

a) Darstellung der innerbetrieblichen Zusammenhänge durch Schilderung der Arbeitsvorgänge im Betrieb

Hervorgerufen durch die wachsende Betriebsgrösse, die Verwendung moderner Maschinen und die Einführung neuzeitlicher Arbeitsmethoden, wurde es dem Arbeiter nahezu unmöglich, den gesamten Produktionsablauf zu überschauen. Die dadurch entstehenden negativen Auswirkungen auf den im Industriebetrieb tätigen Menschen haben wir bereits genannt, und wir bezeichneten es auch als ein Hauptanliegen der Werkzeitung, diesem Misstand entgegenzuwirken.

Die Werkzeitung ist wie kaum ein zweites Mittel der sozialen Betriebsgestaltung in der Lage, dem einzelnen Arbeiter und Angestellten die notwendigen innerbetrieblichen Zusammenhänge aufzuzeigen und damit ihren Lesern wieder zu einem besseren Verhältnis zu ihrer Arbeit zu verhelfen. Sie kann dabei zunächst so vorgehen, dass sie grundsätzlich über die Organisation eines modernen Industriebetriebes spricht und zeigt, dass ein Betrieb kein zufälliges Konglomerat von Maschinen, Werkstätten, Hallen und Büros darstellt, sondern einen bis aufs kleinste durchdachten Organismus, in dem alle Arbeitsvorgänge genau aufeinander abgestimmt sind. Sodann kann sie den eigenen Betrieb als Beispiel heranziehen und über verschiedene Arbeitsplätze berichten, das Verhältnis der einzelnen Abteilungen zueinander aufzeigen, den Teilbetrieb innerhalb des Gesamtbe-

H. Klomen, Die Werkzeitung als Mittel betrieblicher Sozialpraxis, a.a.O. S. 22 - 62

B. Korb, Die Werkzeitung, ihre Gestaltung und ihre Bedeutung für den Betrieb, Dipl.Arbeit, Manuskript, Mannheim, 1951, S. 39 - 89

K. Pohlmann, Die Werkzeitung in ihrer Bedeutung für die Gestaltung des Betriebsklimas, a.a.O. S. 54 - 109

3) Vgl. S. 57/58 sowie Schaubild S. 62

etriebes veranschaulichen und auf diese Weise schliesslich den ganzen Betrieb "durchsichtig" machen. Zur Methodik der Durchführung sei gesagt, dass es wenig vorteilhaft ist, wahllos einzelne dieser Beispiele zu veröffentlichen, vielmehr sollte das gesamte Betriebsgeschehen, beginnend mit der Planung und der Rohstoffbeschaffung bis zum Verkauf der fertigen Produkte, in Einzelteile zerlegt und so in einer fortlaufenden Artikelserie dem Leser zugänglich gemacht werden. Es besteht dann auch die Möglichkeit, an einzelnen Stellen den eigentlichen Rahmen zu sprengen, um auf verschiedene, gleichfalls in dieser Richtung wirkende Punkte näher einzugehen. Wir denken dabei an eine Bildreportage mit einem Arbeiter an seinem Arbeitsplatz, wenn von einem bestimmten Arbeitsvorgang die Rede ist, an die Darlegung der Ziele und neuen Pläne des Betriebes, wenn von der Planung gesprochen wird, oder an das Vorstellen der neuesten Produkte des Betriebes, wenn das Gebiet des Absatzes behandelt wird. Durch solche und ähnliche Berichte kann die Werkzeugzeitung vieles dazu beitragen, dass das einzelne Belegschaftsmitglied die inneren Zusammenhänge seines Betriebes erkennt und dadurch wieder ein besseres Verhältnis zu seiner Arbeit bekommt.

b) Darstellung der ausserbetrieblichen Zusammenhänge durch die Schilderung der Stellung des Betriebes in der Gesamtwirtschaft

Um ein besseres Verhältnis zwischen dem Menschen im Industriebetrieb und seiner Arbeit zu erzielen, kann die Werkzeugzeitung auch Berichte veröffentlichen, welche den eigenen Betrieb innerhalb der gesamten Wirtschaft zeigen.

Indem die Werkzeugzeitung über zuliefernde und weiterverarbeitende Betriebe berichtet, kann sie ihren Lesern vergegenwärtigen, dass der eigene Betrieb kein autarkes Gebilde, sondern lediglich ein Glied in der Kette der gesamten Volkswirtschaft darstellt, dass er nicht nur eine betriebliche und soziale, sondern vor allem auch eine volkswirtschaftliche Aufgabe erfüllt.

Im Zusammenhang mit einem Bericht über die Bedeutung des Marktes für den Betrieb kann die bereits erreichte Stellung des eigenen Betriebes am Markt aufgezeigt werden, indem allgemein verständliche Zahlen über den Marktanteil am Export, den Anteil am Inlandsmarkt oder innerhalb der Branche genannt werden. Gleichzeitig kann daran erinnert werden, mit welchen Schwierigkeiten der Betrieb zu kämpfen hat, um diese Stellung am Markt aufrechtzuerhalten oder gar zu verstärken und dass dazu die intensive Mitarbeit jedes einzelnen nötig ist. Schliesslich kann die Werkzeugzeitung ihren Lesern anhand von Berichten über Ausstellungen und Messen⁴⁾, auf welchen die Produkte des eigenen Betriebes gezeigt werden, die nationalen und internationalen Wirtschaftsbeziehungen des Betriebes aufzeigen. Besonders geeignet erscheinen in einem solchen Fall Bildreportagen mit ausländischen Besuchern und Persönlichkeiten des Inlandes, die sich für die ausgestellten Produkte interessierten, desgleichen Zahlenberichte über die getätigten Abschlüsse sowie Angaben über verschiedene Länder, mit denen man ins Geschäft gekommen ist. Aus derartigen Berichten erfahren die einzelnen Belegschaftsmitglieder, wohin die mit ihrer Hilfe hergestellten Produkte verkauft werden, wie diese Erzeugnisse auf Ausstellungen bewundert werden, und wie gross demnach das Interesse an ihnen sein wird, welche Zulieferungsbetriebe bestimmte Vorarbeiten geleistet haben und welche Betriebe eventuell die als Halbfabrikate den eigenen Betrieb verlassenden Produkte weiterverarbeiten. Ausgerüstet mit einem derartigen Wissen, das ihm durch die Werkzeugzeitung vermittelt wurde, kann für den im Industriebetrieb tätigen Menschen der einfachste Handgriff am Fliessband wieder einen Sinn bekommen, kann sich die Arbeitsunlust des einzelnen erheblich vermindern. Auf welch' tiefem Stand das derzeitige wirtschaftliche Bil-

4) R.H. Krauss, Die Werkzeugzeitung im Betrieb, a.a.O. S. 59

dungsniveau der Allgemeinheit liegt, kann leicht aus Gesprächen über Wirtschaftsfragen entnommen werden, die in Strassen- und Eisenbahnen, in der Pause im Betrieb, an Stammtischen u.ä. geführt werden. Die Unternehmerfunktion wird vielfach in ein vollkommen falsches Licht gerückt, der Sinn des kapitalistischen Wirtschaftssystems wird verkannt, in der Person des Unternehmers wird meist nur ein Millionär oder Grossaktionär gesehen, der Grosshandel wird als unnötiger Ballast hingestellt usw. Dass derartige Ansichten auch auf die Arbeit als solche eine negative Auswirkung haben, ist verständlich. Soll also das Verhältnis des einzelnen zu seiner Arbeit verbessert werden, muss auch in dieser Hinsicht etwas getan werden. Gerade die Werkzeitung ist in der Lage, neben ihrer rein informatorischen Aufgabe auch diese wirtschaftliche Bildungsaufgabe zu erfüllen.

Der von Theoretikern und Praktikern gern vorgebrachte Einwand, belehrende Artikel über Wirtschafts- und Sozialpolitik fänden in der Werkzeitung nicht das Interesse der Leser, ist wohl kaum stichhaltig genug, um auf derartige Berichte ganz zu verzichten. Selbstverständlich werden die Leser der Werkzeitung langatmigen und trockenen Veröffentlichungen über dieses Gebiet kaum Beachtung schenken, es ist deshalb nötig, diese Berichte besonders interessant zu gestalten und vor allem den eigenen Betrieb in den Mittelpunkt derartiger Betrachtungen zu stellen. Mit anderen Worten, die Werkzeitung sollte über wirtschafts- und sozialpolitische Themen niemals grundsätzlich und "im allgemeinen", losgelöst vom eigenen Betrieb, berichten, sondern Wirtschafts- und Sozialpolitik immer im Zusammenhang mit dem Betriebsgeschehen betrachten.

Die Werkzeitung kann z.B. eine bauliche Erweiterung des Betriebes oder die Aufstellung neuer Maschinen zum Anlass nehmen, das Problem der für den Betrieb lebensnotwendigen Investitionen aufzuzeigen. Werden im Rahmen der Rationalisierung Teile des eigenen Betriebes automatisiert, so werden die Leser der Werkzeitung es sogar erwarten, dass über

Rationalisierung und Automation geschrieben wird, dass ihnen Rechenschaft darüber gegeben wird, warum solche Massnahmen ergriffen wurden. Wir sind davon überzeugt, dass der eigene Betrieb für die Behandlung derartiger Themen immer einen Ansatzpunkt bietet, und somit die Werkzeugzeitung durchaus in der Lage ist, ihre Leser über Gebiete wie Kapital, Kosten, Abschreibungen, Preise, Sozialprodukt, Markt, Export usw. erfolgreich zu orientieren. Somit kann auch von dieser Seite her dem im Betrieb tätigen Menschen zu einem besseren Verhältnis zu seiner Arbeit verholfen werden.

Fassen wir die in diesem Kapitel erwähnten Beispiele zusammen, so können wir feststellen, dass der Bereich "Mensch - Arbeit" der sozialen Betriebsgestaltung nicht nur einen "möglichen" Wirkungsbereich der Werkzeugzeitung darstellt, sondern auch einen "praktisch durchführbaren".

2. Die praktische Anwendung der Werkzeugzeitung im Bereich "Mensch - Mensch"

In dem Abschnitt "Die Bereiche der sozialen Betriebsgestaltung"⁵⁾ haben wir gezeigt, dass der sozialen Betriebsgestaltung im Bereich "Mensch - Mensch" die mannigfachsten Aufgaben - sowohl in horizontaler (Aufbau und Pflege der Beziehungen der Belegschaft untereinander) als auch in vertikaler Richtung (Aufbau und Pflege der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Belegschaft) - erwachsen. Der sozialen Betriebsgestaltung obliegt in diesem Bereich der Aufbau und die Pflege all dessen, was man gemeinhin als human relations bezeichnet. Soll die Werkzeugzeitung ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung darstellen, dann muss sie auch in der Praxis für die Lösung der Aufgaben, die der sozialen Betriebsgestaltung aus dem Bereich "Mensch - Mensch" erwachsen, herangezogen werden können. Die folgenden Beispiele sollen uns darüber Aufschluss geben.

5) Vgl. S. 17.

a) Personalnachrichten in der Werkzeitung

Aus Leserumfragen, die von den verschiedenen Werkzeitungen durchgeführt wurden, geht hervor, dass sich die Mitteilungen über personelle Angelegenheiten der Belegschaft besonderer Beliebtheit erfreuen. Weiter konnte festgestellt werden, dass gerade die Personalnachrichten eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf die Verstärkung des "Wir-Gefühls", des Betriebsfamiliengedankens auszuüben vermögen. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass von fast allen Schriftleitungen die Werkzeitung zur Verbreitung derartiger personeller Nachrichten herangezogen wird. So bringen die Werkzeitungen kurze Lebensabrisse von Jubilaren, die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit und Schilderungen der Jubiläumsfeiern. Darüber hinaus werden in der Werkzeitung Beförderungen, Pensionierungen, Todesfälle und Geburten bekanntgegeben; man stellt der Belegschaft leitende Persönlichkeiten des Betriebes vor und ehrt verdiente Arbeiter und Angestellte. Wir sehen also, dass auch hier, um zu einer Gemeinschaft zu kommen, vom einzelnen ausgegangen wird und dass als Mittel zur Erreichung dieses wichtigen Zieles der sozialen Betriebsgestaltung in der Praxis die Werkzeitung herangezogen werden kann.

b) Die Behandlung von Lohnfragen in der Werkzeitung

Solange das Problem des gerechten Lohnes in einem Betrieb nicht gelöst ist - und wo ist das der Fall? -, kann die soziale Betriebsgestaltung in ihrem Streben nach einem guten Betriebsklima keinesfalls über die mit dem Lohn zusammenhängenden Fragen hinweggehen. Dass die Werkzeitung, obwohl sie auf die Lohnhöhe selbst keinen Einfluss nehmen kann, dennoch zur Behandlung derartiger Fragen herangezogen und damit als Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung eingesetzt werden sollte, wird in den folgenden Ausführungen kurz gezeigt werden.

Wir denken dabei zunächst an leicht verständliche Betrachtungen über Arbeitsplatzbewertung und Zeitstudien, sofern

die Lohnbemessung im eigenen Betrieb auf dieser Grundlage durchgeführt wird. Nach einer kurzen Einführung über Sinn und Zweck kann die Werkzeitung anhand einiger praktischer Beispiele die sich auf Grund einer derartigen Bemessungsgrundlage ergebenden Lohnsummen aufzeigen. Gerade beim heute sehr verbreiteten Akkordsystem ist es notwendig, dass das einzelne Belegschaftsmitglied die verschiedenen Faktoren kennt, die auf seine Lohnhöhe Einfluss haben und durch welche die unausbleiblichen Lohnschwankungen hervorgerufen werden. Vergewärtigen wir uns, in wieviel stärkerem Masse sich derartige Lohnschwankungen auf den Menschen im Betrieb auswirken, wenn er die Zusammenhänge nicht kennt, und wie dadurch die zwischenmenschlichen Beziehungen gefährdet sind, so werden wir ermessen können, was die Werkzeitung hier durch sachliche Informationen zu leisten vermag. Ähnliches gilt auch für das Gebiet der Leistungsprämien.

Kann man durch einen Vergleich der Lohn- und Gehaltshöhe des eigenen Betriebes mit der anderer bekannter Betriebe ein gutes Ergebnis erzielen, so wirken sich auch derartige Betrachtungen in der Werkzeitung positiv für das eigene Betriebsklima aus.

Schliesslich kann die Werkzeitung von Zeit zu Zeit auf Steuerermässigungen und -vergünstigungen hinweisen, die für einen grossen Teil der Belegschaft in Frage kommen. Derartige gesetzliche Bestimmungen, in eine für den Arbeiter verständliche Sprache übersetzt, können eventuell dazu beitragen, den Lesern einen finanziellen Vorteil zu verschaffen.

c) Betriebliches Vorschlagwesen und Werkzeitung

Das betriebliche Vorschlagwesen ist, da es nicht nur ein Mittel zur Rationalisierung, sondern auch ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung⁶⁾ darstellen kann, in den meisten Betrieben zu einer festen Einrichtung geworden.

6) R.H. Krauss, Das betriebliche Vorschlagwesen als Mittel zur Rationalisierung und zur sozialen Betriebsgestaltung, Dissertation München 1956.

Zum besseren Verständnis sei hier gesagt, dass das betriebliche Vorschlagwesen sich nur mit solchen Verbesserungsvorschlägen befasst, welche für die Anmeldung zum Patent oder Gebrauchsmuster nicht die notwendige Erfindungshöhe besitzen. Durch die Prämierung solcher, im eigenen Betrieb praktisch zu verwertender Verbesserungsvorschläge bekundet die Geschäftsleitung, dass ihr nicht nur an der physischen Arbeitskraft ihrer Mitarbeiter, sondern auch an der gedanklichen Mitarbeit jedes einzelnen Belegschaftsmitgliedes gelegen ist. Grundsätzlich hängt jedoch der Erfolg des betrieblichen Vorschlagwesens von zwei Voraussetzungen ab. Einmal ist vor der Einführung des betrieblichen Vorschlagwesens ein gutes Betriebsklima nötig, um die Hemmungen und Widerstände von Seiten der Belegschaft auf ein Mindestmass zu reduzieren. Zum anderen bedarf das betriebliche Vorschlagwesen einer fortwährenden Werbung, um das bereits Erreichte zu erhalten und noch zu steigern. Unter den Mitteln, die zur Erfüllung dieser Voraussetzungen herangezogen werden können, wird die Werkzeugzeitung allgemein als besonders geeignet hervorgehoben. So schreibt Krauss⁷⁾: "Die Werkzeugzeitung ist wohl als das Mittel anzusprechen, das am universellsten für die Werbung für das betriebliche Vorschlagwesen eingesetzt werden kann. Als betriebliches, meist periodisch erscheinendes Organ ist sie an und für sich schon ein ausgezeichnetes Werkzeug der sozialen Betriebsgestaltung. Da sie mit ihrem regelmässigen Erscheinen den ganzen Ablauf des betrieblichen Vorschlagwesens schildern, verfolgen, kommentieren kann und ihn werblich auszuwerten in der Lage ist, darüber hinaus im Idealfall wirklich alle im Betrieb Tätigen erfasst und anspricht, ist sie mit am besten geeignet, das Gedankengut des betrieblichen Vorschlagwesens jedem Einzelnen einmal nahezubringen, zum anderen aber auch das Interesse daran wachzuhalten."

7) R.H. Krauss, Das betriebliche Vorschlagwesen als Mittel zur Rationalisierung und zur sozialen Betriebsgestaltung, a.a.O. S. 112

Die Werkzeitung kann neben der Aufforderung zur Teilnahme am betrieblichen Vorschlagwesen, welche eventuell von der Geschäftsleitung selbst ausgesprochen werden sollte, grundsätzliche Artikel veröffentlichen, in welchen der Wert und die Bedeutung desselben für den Einreichenden, die gesamte Belegschaft und schliesslich für den Betrieb aufgezeigt werden. Ferner kann die Werkzeitung die einzelnen Prämiengewinner der Belegschaft vorstellen, die Höhe der Prämien und die Art der Verbesserungsvorschläge mitteilen und damit einen Anreiz auf die übrigen Mitarbeiter ausüben. Berichte über die Feierlichkeiten anlässlich der Prämienübergabe, über Zusammenkünfte der prämierten Einsender u.ä. können gleichfalls zu einer vermehrten Teilnahme beitragen. Auf diese Weise kann die Werkzeitung dem betrieblichen Vorschlagwesen zum Erfolg verhelfen und ihre eigene Position als Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung verstärken.⁸⁾

d) Geschäfts- und Sozialbericht in der Werkzeitung

Eine ähnliche Funktion wie beim betrieblichen Vorschlagwesen übernimmt die Werkzeitung beim Geschäfts- und Sozialbericht. Werden Geschäfts- und Sozialbericht⁹⁾ der Belegschaft des eigenen Betriebes in einer Form, die der normale Arbeitnehmer versteht, zugänglich gemacht, so haben diese Berichte, ähnlich wie das betriebliche Vorschlagwesen, selbst die Eigenschaft, im Sinne einer echten sozialen Betriebsgestaltung zu wirken, genauer gesagt, auf den Bereich "Mensch - Mensch" Einfluss zu nehmen und zur Verbesserung der menschlichen Beziehungen im Betrieb beizutragen. Gerade bei der Schaffung der oben genannten Voraussetzungen, den Geschäftsbericht in eine für alle Belegschaftsmitglieder

8) Näheres bei W. Keller, Förderung des Vorschlagwesens durch die Personalzeitung, in: Schweizerische Arbeiterzeitung, 1954, Nr. 40, S. 670 f.

9) Vgl. hierzu G. Fischer, Geschäftsbericht und Sozialbericht, in: Mensch und Arbeit, a.a.O. 1953, Heft 4, S. 105 f.

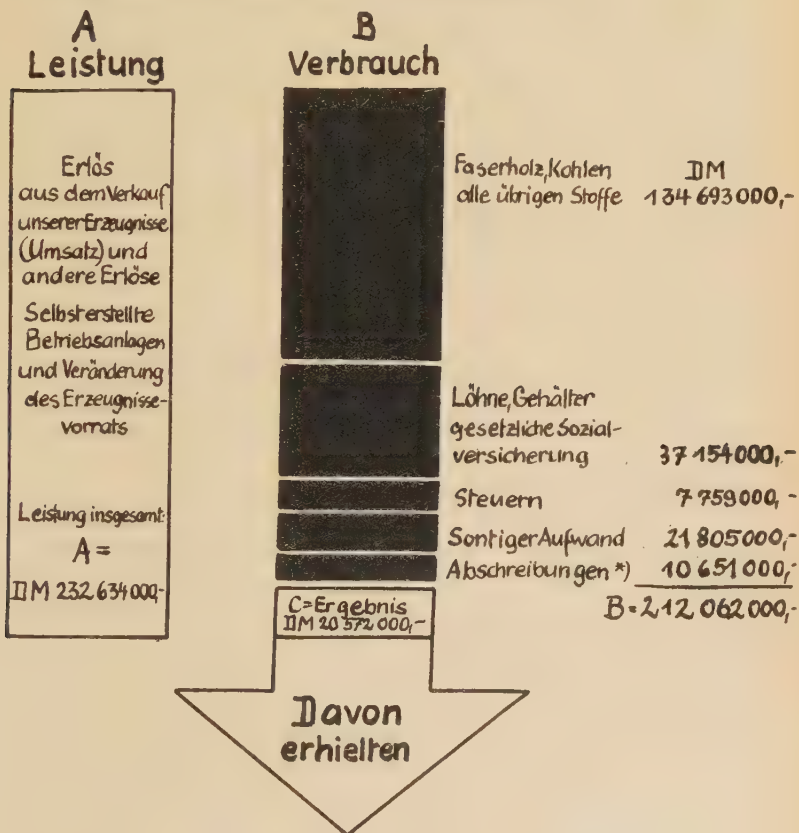
verständliche Form zu bringen und ihn vor allem der gesamten Belegschaft zugänglich zu machen, kann die Werkzeugzeitung wertvolle Dienste leisten. In welch' knapper Form bis vor wenigen Jahren die Geschäftsberichte der Grossbetriebe veröffentlicht wurden, und wie dies teilweise heute noch geschieht, wissen wir: Sie enthielten den Bericht des Vorstandes, den Bericht des Aufsichtsrates, die Bilanz, die Verlust- und Gewinnrechnung und einen Vermerk des Wirtschaftsprüfers. Im übrigen standen sie unter dem Prinzip: möglichst viel geheim zu halten.

In vielen Betrieben wurde jedoch inzwischen erkannt, dass solche Berichte nicht in der Lage sind, echte menschliche Beziehungen im Betrieb entstehen zu lassen. Deshalb veröffentlicht man seit einigen Jahren neben dem eigentlichen Geschäftsbericht häufig noch einen sog. Sozialbericht, der in erster Linie für die Belegschaft gedacht ist und in einer allgemein verständlichen Form in der Werkzeugzeitung abgedruckt wird. In diesen Sozialberichten werden bestimmte Bilanzzahlen verständlicher dargestellt, wie dies die beigefügte Ergebnisübersicht¹⁰⁾ aus dem Sozialbericht der Zellstoff-Fabrik Waldhof zeigt. Weiter werden die Sozialleistungen des Betriebes aufgezeigt, werden die neuen Sozialeinrichtungen der Belegschaft vorgestellt, wird das durchschnittliche Lohn Einkommen genannt, wird gezeigt, wie sich die Zahl und Zusammensetzung der Belegschaft verändert haben u.ä. Zur inhaltlichen Gestaltung des Sozialberichtes wären noch zahlreiche Punkte zu nennen, doch erscheint das in diesem Zusammenhang nicht vordringlich.

Die äussere Aufmachung des Sozialberichtes ist ein entscheidender Faktor dafür, ob er von der Belegschaft des Betriebes auch im Sinne einer sozialen Betriebsgestaltung aufgenommen wird. Ohne Zweifel muss die äussere Aufmachung erkennen lassen, dass dieser Sozialbericht ernst genommen

10) Entnommen aus: Das betriebliche Informationswesen,
a.a.O. S. 88.

Ergebnisübersicht für 1953



Die Mitarbeiter:
DM 8.470.000,-

Der Staat
DM 9.290.000,-

Die
Aktionäre
DM
2.312.000,-

*) auf Betriebsanlagen

sein will. Andererseits aber erscheint eine übertriebene oder gar luxuriöse Aufmachung, wie sie leider von zahlreichen Betrieben gewählt wird, in den Augen der Belegschaft als Verschwendung und lässt bei ihr allzu leicht Ärgernis und Misstrauen entstehen. Um beiden Forderungen gerecht zu werden, erscheint es deshalb vorteilhaft, von der Möglichkeit der Veröffentlichung des Sozialberichtes in der Werkzeitung Gebrauch zu machen, wobei dann die Werkzeitung dem Sozialbericht dazu verhilft, im Sinne einer sozialen Betriebsgestaltung zu wirken und zu einem lebendigen Bestandteil eines gesunden Betriebsklimas zu werden.

e) Die Seite des Chefs in der Werkzeitung

Berichte und Darstellungen, die den Chef bzw. die Geschäftsführung des Betriebes mit der Belegschaft in Verbindung bringen, sind besonders dazu geeignet, die menschlichen Beziehungen in vertikaler Richtung zu verbessern, den Abstand zwischen Belegschaft und Betriebsleitung zu verringern. Grundsätzlich können dabei in der Werkzeitung zwei Wege beschritten werden. Entweder ergreift der Chef bzw. die Geschäftsleitung selbst das Wort in der Werkzeitung, oder die Werkzeitung berichtet in sachlicher Form über den Chef bzw. die Geschäftsleitung.

Durch die erste Form gibt die Werkzeitung dem Chef des Betriebes eine Möglichkeit, den Kontakt mit seinen Betriebsangehörigen zu pflegen. Zu einem besonderen Betriebsereignis, zum Anfang und Ende eines Jahres als Aus- bzw. Rückblick, zu den verschiedenen Feiertagen usw. kann der Chef auf diese Art und Weise seine Gedanken an die Belegschaft weitergeben. Durch Anerkennungen für besondere Leistungen, z.B. Produktionssteigerung, Rohstoffeinsparung, Unfallverhütung u.ä. kann besonders die menschliche Seite in der Belegschaft angesprochen werden. Ist erst das Vertrauen der Betriebsangehörigen zu "ihrem" Chef erworben, so werden um-

gekehrt auch die Betriebsangehörigen Verständnis aufbringen für die Sorgen und Nöte, mit welchen er zu kämpfen hat.

In den Berichten, welche die Werkzeitung über den Chef bzw. die Geschäftsleitung veröffentlicht, kann der Belegschaft vor allem gezeigt werden, dass es sich bei ihrem Chef ebenfalls um einen Menschen aus Fleisch und Blut handelt, der die gleichen Sorgen und Nöte im grossen hat, wie sie im kleinen. Es kann die Verantwortung aufgezeigt werden, die dieser Mann trägt, nicht nur in Bezug auf das Unternehmerrisiko, sondern auch für die Belegschaft, deren Broterwerb von ihm abhängt und damit auch der Erhalt ihrer Familien. Auf diese Weise ist es möglich, durch die Werkzeitung der falschen Vorstellung entgegenzuwirken, die ein grosser Teil der Arbeiter- und Angestelltenschaft noch heute von ihrem Chef bzw. der Geschäftsleitung hat.

Bereits diese wenigen Beispiele zeigen uns, dass die Werkzeitung in ihrer praktischen Anwendung durchaus in der Lage ist, der sozialen Betriebsgestaltung auch für die Lösung derjenigen Aufgaben, die ihr sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Richtung aus dem Bereich "Mensch - Mensch" erwachsen, als Werkzeug zu dienen, mit anderen Worten, dass die Werkzeitung auch bei der Bemühung um den Aufbau und die Pflege guter menschlicher Beziehungen im Betrieb als Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung bezeichnet werden kann. Ferner liess dieser Abschnitt erkennen, dass - wie bei der gesamten sozialen Betriebsgestaltung - auch bei der Werkzeitung das Schwergewicht auf dem Bereich "Mensch - Mensch" liegt, d.h. auf dem Bemühen um gute human relations..

3. Die praktische Anwendung der Werkzeitung im Bereich "Betrieb - Öffentlichkeit"

Wir haben die Bemühungen um den Aufbau und die Pflege guter Beziehungen zwischen Betrieb und Öffentlichkeit (public relations) als einen Bereich der sozialen Betriebsgestal-

tung¹¹⁾ bezeichnet und später festgestellt, dass dieser Bereich gleichfalls einen "möglichen" Wirkungsbereich¹²⁾ der Werkzeitung darstellt. Die Werkzeitung kann also, ohne dass sie die Eigenschaft einer Haus- oder Kundenzeitschrift besitzt, dennoch auf den Bereich "Betrieb - Öffentlichkeit" Einfluss nehmen, d.h. im Rahmen der public relations-Arbeit wirken, sofern sie ausser den direkten Belegschaftsmitgliedern noch einer weiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Diese Wirkung der Werkzeitung beruht jedoch nicht wie bei den Bereichen "Mensch - Arbeit" und "Mensch - Mensch" auf einer speziell ausgerichteten Inhaltsgestaltung, sondern ist mehr indirekter Art. Man kann hier also nicht von Berichten, Darstellungen und Reportagen sprechen, die direkt auf die Verbesserung der Beziehungen zwischen Betrieb und Öffentlichkeit ausgerichtet sind. Hier handelt es sich vielmehr um Themen, die primär für die Bereiche "Mensch - Arbeit" und "Mensch - Mensch" gedacht sind, zugleich jedoch im Sinne der public relations-Arbeit wirken. Aus diesem Grunde ist es nicht möglich, die praktische Anwendung der Werkzeitung im Bereich "Betrieb - Öffentlichkeit" anhand von typischen Beispielen aufzuzeigen, wie wir dies für die Bereiche "Mensch - Arbeit" und "Mensch - Mensch" getan haben. Wir können jedoch einige Beispiele auführen, die neben ihrer primär innerbetrieblichen Aufgabe eine besonders starke Wirkung auf die Öffentlichkeit haben und damit die Werkzeitung auch zu einem Mittel der öffentlichen Beziehungspflege machen.

Denken wir zunächst an den bereits erwähnten Sozialbericht in der Werkzeitung. Obwohl dieser in erster Linie für die Mitarbeiter des Betriebes gedacht ist, wird er doch seine Wirkung gegenüber Kunden und Lieferanten nicht verfehlen

11) Vgl. S. 17 und Schaubild S. 19

12) Vgl. S. 60

und selbst von Aktionären und sonstigen Geld- und Kapitalgebern gern gelesen werden, wissen doch auch diese, dass ein gesundes Betriebsklima die beste Voraussetzung für ein erfolgreiches Arbeiten im Betrieb ist. Wird die Werkzeitung, die diesen Sozialbericht enthält, auch noch an die nächste Handels- und Berufsschule weitergeleitet und von dieser als Anschauungsmaterial verwandt, so kann auch dadurch ein grösseres Vertrauen zum Betrieb erworben werden.

Ferner können bestimmte Persönlichkeiten im begrenzten Raum des Betriebsstandortes, wie Ärzte, Lehrer, Pfarrer, Stadtväter, Sozialpolitiker, Gewerkschaftsfunktionäre usw., durch die Werkzeitung über manches, was im Betrieb vor sich geht, informiert und aufgeklärt werden. Auf diese Weise vermag man indirekt die Ansichten dieser Personen, die neben den eigentlichen Belegschaftsmitgliedern am meisten zur allgemeinen Meinungsbildung über den Betrieb beitragen, zu beeinflussen.

Je weiter aber eine Werkzeitung über den begrenzten Raum ihres Betriebsstandortes hinausdringt, desto mehr verliert sie an Bedeutung für die breite Öffentlichkeit, d.h. die Wirkung der Werkzeitung im Sinne der public relations nimmt ab. Wohl mag sich ein Kunde oder Lieferant dafür interessieren, wie es in dem Betrieb aussieht, mit welchem er zusammenarbeitet, doch dürfte es für ihn belanglos sein, ob Herr Müller das 25- oder 30-jährige Betriebsjubiläum feiert. Er wird nur noch der Darstellung eines Arbeitsvorganges im Betrieb, dem Geschäftsbericht oder den neuen Produkten, falls sie zuerst in der Werkzeitung vorgestellt und besprochen werden, Aufmerksamkeit schenken. Andererseits bildet aber die Werkzeitung für die Personen, die im begrenzten Raum des Betriebsstandortes leben, immer eine Fundgrube von Betriebsnachrichten, die ihnen z.B. sagen, dass die vom Betrieb veranstaltete Weihnachtsfeier sich so oder so abgespielt hat, dass auch die Frauen der Mitarbei-

ter daran teilgenommen haben, dass die Kinder aus der Hand des Chefs Geschenke entgegengenommen haben usw. Darin besteht also hauptsächlich die Wirkung der Werkzeitung im Sinne der public relations.

Somit stellt die Werkzeitung in ihrer eigentlichen Form gleichzeitig auch ein Mittel dar, welches bei der Bemühung um den Aufbau und die Pflege guter Beziehungen zwischen Betrieb und Öffentlichkeit (public relations) herangezogen werden kann, wenn auch nur in beschränktem Umfange, da von dem gesamten Inhalt der Werkzeitung immer nur gewisse Teile zugleich auch für die breite Öffentlichkeit, die zu erfassen Ziel und Aufgabe der public relations-Arbeit ist, von wirklichem Interesse sind.

4. Das Bild der Werkzeitung in der Wirklichkeit

Allein diese wenigen Punkte, die wir innerhalb des III. Hauptabschnittes aufgezählt haben, lassen die Möglichkeit erkennen, die Werkzeitung inhaltlich so zu gestalten, dass sie auch in der Praxis ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung darstellt. Deshalb können wir das bereits am Ende des II. Hauptabschnittes gewonnene Ergebnis, dass die Werkzeitung ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung darstellen kann, auch vom praktischen Standpunkt aus bejahen. Was liegt aber am Ende dieses Abschnittes näher, als unsere Ergebnisse mit der Wirklichkeit zu vergleichen? Wenn wir deshalb die Werkzeitung, wie sie uns heute in der Praxis entgegentritt, in ganz allgemeiner Form auf die Eigenschaft, "Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung" zu sein, prüfen, müssen wir leider feststellen, dass im Verhältnis zur Anzahl der heute erscheinenden Werkzeitungen nur sehr wenige diese Eigenschaft besitzen oder jedenfalls Ansätze dazu aufweisen.

Pohlmann¹³⁾, der auf Grund seiner Analyse deutscher Werkzeiteungen im Jahre 1954 zu einem ähnlichen Ergebnis kam, sieht die Ursachen hierfür vor allem in der Haltung der Unternehmensleitungen, der nicht ausreichenden Qualifikation der Schriftleitungen und der mangelnden Ausgeglichenheit des Betriebsklimas. Diese Punkte dürften auch heute noch voll zutreffen. Überlegen wir uns aber die Auswirkungen, welche eine schlechte Werkzeiteung auf die Belegschaft haben wird, wie z.B. Misstrauen, Ärger über die erwiesene Geldverschwendung usw., so können wir nur zu einem Schluss kommen: Lieber keine Werkzeiteung als eine schlechte! Das soll aber keineswegs heissen, dass wir es begrüssen oder gar befürworten würden, wenn eine Vielzahl der derzeitigen Werkzeiteungen ihr Erscheinen einstellen würde, vielmehr sind wir der Ansicht, dass intensiv an der Beseitigung der aufgezeigten Misstände gearbeitet und die Werkzeiteung weit mehr als bisher in den Dienst der sozialen Betriebsgestaltung gestellt werden sollte. Diese Forderung erhebt sich ganz besonders im Hinblick auf die nahe Zukunft, die, wie wir auf Grund des nachfolgenden Ausblickes vermuten dürfen, in verstärktem Masse nach einer echten sozialen Betriebsgestaltung verlangen wird.

13) K. Pohlmann, Die Werkzeiteung in ihrer Bedeutung für die Gestaltung des Betriebsklimas, a.a.O. S. 115.

C. A U S B L I C K

Die Bedeutung der Werkzeugzeitung im künftigen Wirtschaftsleben

Ehe der Versuch unternommen werden kann, die Bedeutung der Werkzeugzeitung für die soziale Betriebsgestaltung über die Gegenwart hinaus zu verfolgen, erscheint es notwendig, kurz auf die verschiedenen Faktoren, welche das künftige Wirtschaftsleben entscheidend zu beeinflussen drohen, einzugehen, mit anderen Worten, das Wesen der bevorstehenden zweiten industriellen Revolution aufzuzeigen. Erst dadurch ergibt sich die Möglichkeit, die wahrscheinlichen sozialen Auswirkungen dieser zweiten industriellen Revolution darzulegen, die, sollten sie in vollem Umfange eintreten, der Werkzeugzeitung neue Aufgaben zukommen liessen und dadurch ihre Bedeutung im künftigen Wirtschaftsleben steigern würden.

1. Das Wesen der zweiten industriellen Revolution

Ob man der Ansicht ist, dass wir heute in Westeuropa vor einer zweiten industriellen Revolution¹⁾ stehen, oder ob man argumentiert, die erste industrielle Revolution sei noch gar nicht beendet, sondern die bevorstehenden Umwälzungen technischer und sozialer Natur würden lediglich eine neue Etappe derselben darstellen²⁾, spielt für diese Betrachtung keine wesentliche Rolle. Fest steht, dass wir heute in einer durch Atomenergie und Automation hervorgerufenen Epoche tiefgreifender Umwälzungen soziologischer und ökonomischer Art leben. Obwohl wir erst am Anfang dieses technologischen Prozesses stehen, zeichnen sich doch bereits deutlich drei Entwicklungsreihen ab und zwar: auf dem Gebiet

1) F. Sternberg, die zweite industrielle Revolution, in: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, Nr. 50, vom 23. Juni 1956, S. 4.

2) E. Salin, Ökonomik der Atomkraft - Vor einer neuen Etappe der industriellen Revolution, Köln, 1955, sowie: Mit der Atomenergie in die Zukunft, in: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, Nr. 4, vom 14.1.1956, S. 4.

der friedlichen Verwertung der Atomenergie, auf dem Gebiet der Teil- bzw. Vollautomatisierung der Produktion und auf dem Gebiet der elektronisch gelenkten Rechen- und Denkmaschinen, die die Büroarbeit entscheidend umgestalten.³⁾

Während die Entwicklung der Automation in den Vereinigten Staaten schon in vollem Gange ist, wobei die automatisch-elektronische Steuerung des Maschinen- und Arbeitsprozesses in der Stahlindustrie und Automobilproduktion auch bereits eine Verlagerung des Arbeitskräftebedarfes mit sich bringt, ist in Europa die Automatisierung erst zu einem geringen Teil verwirklicht worden. Sicher ist, dass die Entwicklung auch in Westeuropa Veränderungen soziologischer und ökonomischer Art von allergrösster Bedeutung mit sich bringen wird.

2. Die wahrscheinlichen sozialen Auswirkungen der zweiten industriellen Revolution 4)

Es wäre verfrüht, gewisse Veränderungen auf sozialem Gebiet, die durch die friedliche Anwendung der Atomenergie sowie durch die Einführung der Automation hervorgerufen werden können, mit Bestimmtheit voraussagen zu wollen. Es sollen deshalb hier nur solche Umwälzungen soziologischer Art aufgezeigt werden, die sich bereits heute deutlich abzeichnen. Denken wir zunächst an die Stellung des Unternehmers alten Stils, die gewiss geschwächt werden wird, da ein grosser Teil des Arbeitsprozesses noch unveränderlicher wird. Sicher ist offenbar, dass im Gegensatz zur ersten industriellen Revolution die Menschheit heute das soziale Problem einer drohenden Massenarbeitslosigkeit voraussehen konnte und bereit ist, es zu meistern. Es wird daher keine Massenarbeitslosigkeit im Marx'schen Sinne eintreten. Die

3) F. Sternberg, die zweite industrielle Revolution, a.a.O.

4) Verschiedene in diesem Abschnitt vorkommende Gedankengänge wurden im Seminar für Wirtschaftskunde und Wirtschaftsgeschichte unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. E. Salin im Sommer-Semester 1956 an der Universität Basel herausgearbeitet.

Frage ist nur, ob jeder Arbeiter, der seine Stellung infolge der Automation verliert, wieder eine sozial, nicht finanziell gleichwertige Stellung erhalten wird. Und bringt dieser Prozess nicht vielleicht die Gefahr einer geistigen Verelendung mit sich? Ähnlich dürfte es sich bei der Angestelltenschaft verhalten, denn schliesslich ist die Automation die erste Form einer Mechanisierung, die nicht nur den Fabriksaal, sondern auch das Büro erfasst. Die im 19. Jahrhundert berechnete Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten, welche fälschlicherweise in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts übertragen wurde, ist in Wirklichkeit heute schon überholt und erst recht, wenn die Automation in verstärktem Masse einsetzt. Hervorgerufen durch grössere Verantwortung, dauerhaftere Anstellung und Monatslohn wird es eine grosse Anzahl von "neuen" Angestellten geben, die nichts mehr mit dem Angestellten im bisher üblichen Sinne zu tun haben. Umerziehung und Umschulung dürften dabei eine wichtige Rolle spielen. Das Problem einer weiteren Arbeitszeitverkürzung und die damit zusammenhängende Frage einer sinnvollen Freizeitgestaltung soll zum Schluss nur angedeutet werden.

Gerade die bevorstehenden Umwälzungen soziologischer Art sind es, denen rechtzeitig begegnet werden sollte, damit im Gegensatz zur ersten industriellen Revolution eine Schädigung des Menschen weitgehend verhindert wird, damit die eventuellen Vorteile dieser zweiten industriellen Revolution der Menschheit sofort zugute kommen und nicht, wie dies bei der ersten Revolution der Fall war, erst Jahrzehnte später.

Diese und ähnliche Gesichtspunkte dürfte auch Sternberg im Auge haben, wenn er schreibt: "Mit anderen Worten ist es also notwendig, diese zweite industrielle Revolution nicht nur technisch zu lenken, sondern auch sozial".⁵⁾

5) F. Sternberg, die zweite industrielle Revolution, a.a.O.

3. Neue Aufgaben für die Werkzeitung durch die zweite industrielle Revolution

Obwohl es scheint, dass durch die sozialen Auswirkungen der zweiten industriellen Revolution zunächst die gesamte Volkswirtschaft betroffen sein wird, darf doch nicht übersehen werden, dass gerade auch für den einzelnen Betrieb neben den technischen vor allem soziale Probleme gelöst werden müssen. Hierbei sollten die einzelnen Betriebe besonders auf ihre Funktion als selbständige Träger der Sozialpolitik bedacht sein und den eventuell auftretenden Misständen auf dem Wege einer sozialen Betriebsgestaltung entgegentreten. Die Mittel, die den einzelnen Betrieben in dieser Hinsicht zur Verfügung stehen, sind zahlreich. Die Werkzeitung, sofern sie gut geführt ist und rechtzeitig die Misstände erkennt, sollte hier durch den Vorzug ihrer Vielseitigkeit manches leisten können.

Bereits im Jahre 1954 wies Dr. Küry von der Ciba-AG, Basel, auf der 11. Konferenz der Personalzeitungsredaktoren in einem Referat auf die neuen Aufgaben der Werkzeitung hin, indem er ausführte: "Andererseits führt die industrielle Entwicklung zu einer immer grösseren Verbreitung von leitenden Funktionen. So hat die Automatisierung durch Steuer- und Registriergeräte zur Folge, dass sich ein ganz neuer Typ von Arbeiter mit grösserer Verantwortung als bisher entwickelt. Auch für die Vorbereitung auf diese neuen industriellen Aufgaben dürften in Zukunft die Werkzeitungen in viel höherem Masse eingesetzt werden als bisher."⁶⁾

Ähnliche Beispiele lassen sich in genügender Zahl finden. Denken wir daran, dass die Automation auch das Büro erfasst und hier wahrscheinlich zunächst eine ähnliche Unüberschaubarkeit hervorrufen wird wie die Einführung der Fließfertigung in der Fabrikation. Hier kann die Werkzeitung helfend

6) Protokoll der 11. Konferenz der Personalzeitungsredaktoren vom 30. September 1954 im Golfhotel Gurten-Kulm bei Bern.

eingreifen, indem sie den Angestellten die verlorengegangenen Zusammenhänge aufzeigt, sie darauf hinweist, wann und wo sie gegebenenfalls Umschulungskurse besuchen können. Oder denken wir an das Gebiet der Arbeitszeitverkürzung. Die Werkzeitung könnte auch hier helfen, indem sie unverbindliche Vorschläge für eine planmässige und vor allem sinnvolle Freizeitgestaltung herausgibt.

Schon diese wenigen Beispiele zeigen, dass sich den Betrieben für die Zukunft im Rahmen der sozialen Betriebsgestaltung ein erweitertes Betätigungsfeld bieten wird. Deshalb erhebt sich zum Schluss die allgemeine Forderung, dass die Werkzeitung, von der wir festgestellt haben, dass sie tatsächlich ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung darstellen kann, für die Zukunft in weit stärkerem Masse als bisher in den Dienst eben dieser sozialen Betriebsgestaltung gestellt werden muss.

S c h l u s s w o r t

Nachdem wir in der Einführung dieser Arbeit die Aufgaben der sozialen Betriebsgestaltung auf Grund der heutigen Situation des Menschen im Industriebetrieb erläutert und daraufhin die Bereiche der sozialen Betriebsgestaltung herausgearbeitet haben, befassten wir uns im theoretischen Abschnitt des Hauptteiles mit der Stellung der Werkzeitung innerhalb der sozialen Betriebsgestaltung. Ausgehend von den grundsätzlichen Aufgaben, die an eine Werkzeitung gestellt werden, haben wir die möglichen Wirkungsbereiche der Werkzeitung aufgezeigt. Durch einen Vergleich dieser Wirkungsbereiche mit den Bereichen der sozialen Betriebsgestaltung konnten wir schliesslich die Bedeutung der Werkzeitung für die soziale Betriebsgestaltung umreissen. Damit lag gleichzeitig das theoretische Ergebnis dieser Untersuchung vor: Die Werkzeitung k a n n e i n Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung darstellen.

Die Beispiele, die wir im anschliessenden praktischen Teil aufzeigten, liessen dann die Möglichkeit erkennen, die Werkzeitung inhaltlich so zu gestalten, dass sie auch in der Praxis ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung darstellt. Deshalb konnten wir unser theoretisches Ergebnis auch vom Standpunkt der praktischen Anwendung aus bejahen.

Schliesslich zeigte der Ausblick, dass die Werkzeitung auch für die Zukunft ein geeignetes Mittel bei der Bemühung um eine soziale Betriebsgestaltung darstellen k a n n . Er liess ferner die Notwendigkeit erkennen, die Werkzeitung künftig in weit stärkerem Masse als bisher in den Dienst der sozialen Betriebsgestaltung zu stellen.

Abschliessend sei noch auf die Formulierung des Ergebnisses dieser Untersuchung hingewiesen: Dass die Werkzeitung nur e i n Mittel unter vielen bei der Bemühung um eine soziale Betriebsgestaltung darstellt, geht an verschiedenen Stellen

dieser Arbeit hervor. Es soll jedoch damit ferner zum Ausdruck kommen, dass der Werkzeitung nur in Verbindung mit den anderen Mitteln der sozialen Betriebsgestaltung, sowohl materieller als auch immaterieller Art, ein wirklicher Erfolg beschieden sein kann. Die Formulierung, die Werkzeitung k a n n ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung darstellen, und nicht, die Werkzeitung i s t ein Mittel zur sozialen Betriebsgestaltung, soll hervorheben, dass die Werkzeitung durch ihr blosses Erscheinen noch nicht die Eigenschaft einer "Klimaanlage" im Betrieb besitzt.

LITERATURANGABEN

- Albrecht, G. Sozialpolitik, Grundriss der Sozialwissenschaften, Bd. 16, Göttingen 1955.
- Arb.-gem. für Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen Probleme der zwischenmenschlichen Beziehungen, Stuttgart 1955.
- Bach, E. Die Stellung des Menschen im Arbeits- und Wirtschaftsleben, in: Probleme der zwischenmenschlichen Beziehungen, herausgeg. von der Arbeitsgemeinschaft für Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen Stuttgart, 1955.
- Baumgartner, H.U. Die Sozialpolitik in der industriellen Unternehmung, Bern 1950, Unternehmung und Betrieb, Bd. 25.
- Bingel-Erlenmeyer Betriebsharmonie und geistige Partnerschaft durch Werkzeitschriften, in: Handbuch der Hauszeitschriften, hg. von Ernst Schmidt, Darmstadt 1953.
- Braun, E. Die Aufgaben der Werkzeitschrift, in: Werkzeitschrift und Werkschriftleiter, Bericht über die Tagung der Arbeitsgemeinschaft deutscher Werkzeitschriften vom 16./17.5.1952 in Düsseldorf, hg. von Hoischen/Nebe.
- Breth, R.D. Sieben Punkte für eine gut ausgewogene Werkzeitungspolitik, aus einer Ansprache vor dem Midwestern Industrial Editors Institute in USA, in: Sonderdienst für Werkveröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg, vom 15.8.1953, Jg. 3, Folge 8.
- Briefs, G. Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934.
- Bullis, H.A. Management's Stake in Public Relations, entnommen aus Vogel, E.: Public Relations, Frankfurt/M. 1952.
- Debatin, O. Wo ist die Grenze der sozialen Betriebsgestaltung? in: Mensch und Arbeit, Zeitschrift für betriebliche Sozial- und Wirtschaftspraxis, 1952, S. 171.
- Diedrich, K.F. Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung, München-Düsseldorf 1951.
- Dummer, W. Die schriftliche Information, in: Das betriebliche Informationswesen, hg. von Müller-Dummer-Kura-Kern-Rudolph-Esser, München 1954.

- Earnshow, K. How to Build Better Relations with Employees, in: Glenn and Denny Griswold: Your Public Relations, New York 1948.
- Egli, G. Die menschlichen Beziehungen in der Wirtschaft, Heft 18 der sozialen Schriftenreihe des Landesverbandes freier Schweizer Arbeiter, St. Gallen, 1952.
- Ehrhardt, M. Grenzaufgaben und Nachbarschaftsbeziehungen der Werkzeitschrift zu Kunden-Zeitschrift, Public Relations und Werbung, Referat auf dem 8. Treffen von Werkschriftleitern in Heidelberg, vom 4./5. April 1955. Entnommen aus: Sonderdienst für Werkveröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg, vom 30.5.1955, Jg. 5, Folge 4/5.
- Esser, O. Probleme und Wesen der Werkzeitung, in: Die Werkzeitung, ihre Aufgaben, ihre Bedeutung und ihre Technik, München-Düsseldorf 1951.
- Esser-Richers-Simons-Weiss Die Werkzeitung, ihre Aufgaben, ihre Bedeutung und ihre Technik, hg. von der Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltungen, Heidelberg. München-Düsseldorf 1951.
- d' Ester, K. in: Der Journalist, Berlin 1950.
in: Zeitungswesen, Breslau 1928.
- Fischer, G. Mensch und Arbeit im Betrieb, München 1949.
Geschäftsbericht und Sozialbericht, in: Mensch und Arbeit, Zeitschrift für betriebliche Sozial- und Wirtschaftspraxis, München, 1953, Heft 4, S. 105/106.
- Freyermuth, G.H. How to Prepare Public Relations Reports and Pamphlets, in: Glenn and Denny Griswold: Your Public Relations, New York 1948.
- Gasser, Chr. Mensch und Betrieb, St. Gallen, 1950.
Der Mensch im modernen Industriebetrieb, 2. Aufl., Köln und Opladen 1952.
- Geck, A. Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Schriftenreihe des Instituts für Betriebssoziologie an der T.H. Berlin, hg. von Goetz Briefs, Berlin 1931.
Aus den Anfängen des deutschen Werkzeitungswesens, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Jena 1939, Bd. 150, S. 201 - 222.
Grundsätzliches über die Werkzeitung in den Vereinigten Staaten von Amerika, in: Arbeitsschulung, 9. Jg., 1938, S. 53 - 64.

- Geck, A. Soziale Betriebsführung, zugleich Einführung in die betriebliche Sozialpolitik, Doppelband im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Bibliothek, Reihe A/IV, Essen 1953.
- Sozialpolitische Aufgaben, Tübingen 1954.
- Greber, E. Public Relations, die Politik der Unternehmung zur Pflege der öffentlichen Meinung, Bern 1952, Unternehmung und Betrieb, Bd.38.
- Griswold, G.& D. Your Public Relations. The Standard Public Relations Handbook. Edited by Glenn and Denny Griswold. Published by Funk & Wagnalls Company, New York 1948.
- Gross, H. Manager von Morgen, Düsseldorf 1950
- Moderne Meinungspflege, Düsseldorf 1951.
- Die Technik der wirksamen Werkzeitschrift, in: Beratungsbrief der wirtschaftspolitischen Gesellschaft von 1947, vom 8.7.1950, Nr. 74.
- Die Werkzeitungen sind Objekte des einzelnen Unternehmens und keine Verlagsobjekte, in: Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft von 1947, vom 30.6.1950, Nr. 73.
- Hantel, E. Brücken von Mensch zu Mensch, Stuttgart 1953.
- Hergt - Pfeffer Soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg 1949.
- Heyde, L. Abriss der Sozialpolitik, Heidelberg 1953.
- Hoischen - Nebe Werkzeitschrift und Werkschriftleiter, Bericht über die Tagung der Arbeitsgemeinschaft deutscher Werkzeitschriften vom 16./17.5.1952 in Düsseldorf.
- Horné, A. Gewerkschaften und Werkzeitschriften - heute, Referat auf der Tagung der deutschen Werkschriftleiter vom 10. - 13.4.1956 in Berlin, in: Sonderdienst für Werkveröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg, vom 30.5.1956, Jg. 6., Folge 4/5.
- Hundhausen, C. Werbung um öffentliches Vertrauen, Public Relations, Essen 1951.
- Jones, J.A. Die Werkzeitung als Mittel zur Verbesserung der Industrial Relations, in: Soziale Beziehungen in der Industrie, Nr. 8/1950, urspr. ersch. in: Personnel Journal, Vol. 29, No. 2, June 1950.
- Keller, W. Förderung des Vorschlagwesens durch die Personalzeitung, in: Schweizerische Arbeiterzeitung, 1954, Nr. 40, S. 670/671.

- Keller, W. Personalzeitungen, in: Industrielle Organisation, 3/1951, S. 69.
Personalzeitungen und Einführungsschriften, Mittel zur Förderung der Betriebsverbundenheit, in: Schweizerische Arbeiterzeitung, Nr. 1/2, vom 6.1.1956.
- Klomen, H. Die Werkzeitschrift als Mittel betrieblicher Sozialpraxis, München 1952.
- Korbus, B. Die Werkzeitung, ihre Gestaltung und ihre Bedeutung für den Betrieb, Dipl.-Arbeit, Manuskript, Mannheim 1951.
- Krauss, R.H. Die Werkzeitung im Betrieb, Dipl.-Arbeit, masch. geschr., München 1953.
Das betriebliche Vorschlagswesen als Mittel zur Rationalisierung und zur sozialen Betriebsgestaltung, Diss., München 1956.
- Küry, H. Gestaltung und Möglichkeiten einer Personalzeitschrift, Protokoll des Referates von Dr. H. Küry, Redaktor der Ciba-Blätter, Basel, vor der Schweizerischen Public Relations Gesellsch. am 11.11.1954 in Zürich.
- Kura, P. Werkzeitschriften, in: Müller-Dummer-Kura-Kern-Rudolph-Esser, Handbuch des betrieblichen Informationswesens, München 1954.
- Laird, D.A. Worüber denken die Arbeiter nach? in: Soziale Beziehungen in der Industrie, Nr. 6/1950, urspr. ersch. in Personnel Journal, Vol. 28, No. 9, Febr. 1950.
- Lersch, Ph. Der Mensch in der Gegenwart, München-Basel 1955.
- Lohmann, M. Soziale Betriebsgestaltung - betriebswirtschaftlich gesehen, in: W. Hergt - O. Pfeffer: Soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg 1949.
- Lütge, F. Deutsche Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, ein Überblick, Berlin-Göttingen, Heidelberg 1952.
- Mai, K.H. Wirtschaftskunde in der Werkzeitschrift? in: Sonderdienst für Werkveröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg, vom 20.8.1954, Jg. 4., Folge 7/8.
- Marple, H.A. The House Journal in American Industrie, 1951.
- Marx, K. Das Kapital, Bd. I., Hamburg 1867.
- Mayer, A. Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München 1951.

- Mercer, C. Company Publications, in: Glenn and Denny Griswold: Your Public Relations, New York 1948.
- Meyer, E. Die Sozialmassnahmen im Industriebetrieb, Solothurn 1946.
- Michel, E. Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Frankfurt/M. 1948.
- Michligk, P. Innerbetriebliche Werbung um Mitarbeit, Essen 1953.
- Mörtzsch, F. Offenheit macht sich bezahlt, die Kunst der Meinungspflege in der amerikanischen Industrie, Düsseldorf 1956.
- Müller-Dummer-
Kura-Kern-Rudolph-
Esser Das betriebliche Informationswesen, München 1954.
- Nebe, M. Die Entwicklung der deutschen Werkzeitschriften, Referat, gehalten auf dem 3. European Congress of Industrial Editors vom 22. - 25.8.1955 in Kopenhagen.
- Nölting, E. Grundlegung und Geschichte der Sozialpolitik, Berlin 1927.
- Pohlmann, K. Die Werkzeugzeitung in ihrer Bedeutung für die Gestaltung des Betriebsklimas, Dipl.-Arbeit, masch-geschr., Frankfurt/M. 1954.
- Preller, L. Sozialpolitik, Stuttgart 1947.
- Reuke, H.D. Werkszeitschrift und Public Relations, Diss., hektogr., München o.J.
- Rössle, K. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., München 1951.
- Richers, G. Inhaltsanalyse der heutigen Werkzeugzeitung, in: Die Werkzeugzeitung, ihre Aufgabe, ihre Bedeutung und ihre Technik, München-Düsseldorf 1951.
- Salin, E. Amerikanische Impressionen, Basel 1953.
Geschichte der Volkswirtschaftslehre, 4. Aufl., Basel 1951.
Ökonimik der Atomkraft - Vor einer neuen Etappe der industriellen Revolution, Köln 1955.
Mit der Atomenergie in die Zukunft, in: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, Nr. 4., vom 14. Januar 1956, S. 4.
- Schelsky, H. Industrie- und Betriebssoziologie, in: Gehlen - Schelsky, Soziologie, Düsseldorf-Köln 1955.

- Schmidt, E. Handbuch der Hauszeitschriften, Darmstadt 1953.
- Schmoller, G. Grundriss der allg. Volkswirtschaftslehre, Bd. 1., München-Leipzig 1923.
- Schneider, C. Friedrich List als Publizist, in: Zeitungswissenschaft, Berlin 1937, Werk VIII., S. 414.
- Siebenrock, J. Die deutsche Werkzeitung, Aufgabe und Kritik, Arbeit am Institut für Sozialwissenschaften an der Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Nürnberg o.J.
- Simons, J. Handbuch der betrieblichen Publizistik, München 1955.
- Sternberg, F. Die zweite industrielle Revolution, in: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, Nr. 50, vom 23.6.1954, S. 4.
- Union des Journaux d'Entreprise de France Charter der Werkzeitschrift, in: Sonderdienst für Werkveröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg, vom 20.12.1954, Jg. 4., Folge 11/12.
- Vogel, E. Public Relations, Frankfurt/M. 1952.
- Weiler, H.K. Amerikanische Werk- und Hauszeitschriften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1952/12, S. 723.
- Weiss, A. Aus der Praxis der sozialen Betriebsgestaltung, München-Düsseldorf 1950, 4. Beiheft zu Mensch und Arbeit.
- Soziale oder humane Betriebsgestaltung? in: Mensch und Arbeit, 1954, Heft 5.
- Soziale Betriebsführung oder soziale Betriebsgestaltung? in: Mensch und Arbeit, Heft 4, 1953.
- Soziale Betriebsgestaltung als Gesamtaufgabe, in: W. Hergt - O. Pfeffer: Soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg 1949.
- Werkzeitung und soziale Betriebsgestaltung, in: Die Werkzeitung, ihre Aufgabe, ihre Bedeutung und ihre Technik, München-Düsseldorf 1951.
- Whitehead, T.N. Leadership in a Free Society, Harvard University Press, 4. Aufl., 1947. Deutsche Ausgabe: Führung in der freien Gesellschaft, Köln und Opladen 1955.
- Wright/Christian Public Relations in Management, New York - London - Toronto 1949.

Anonyme Literatur:

Die Werkzeitschrift, Tatsachen, Gedanken, Vorschläge.
Mainz, o.J.

Informationen für die Mitglieder des Vereins für soziale Betriebspraxis e.V. Düsseldorf, Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Jg. 1954, 3 Hefte.

Protokolle der 11., 12. und 13. Konferenz der Personalzeitungsredaktoren.

Protokolle des 3. European Congress of Industrial Editors in Kopenhagen.

Sonderdienst für Werkveröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg, Jg. 1952 - 1956.

Sozial Archiv, Dokumente sozialwirtschaftlicher Betriebsgestaltung.

A N H A N G

Verzeichnis

der im Schweiz. Wirtschaftsarchiv, Basel,
bzw. in der Schweiz. Landesbibliothek, Bern,
vorhandenen Werkzeitzungen schweizerischer Betriebe
Stand 1956

<u>Name der Werkzeitzung:</u>	<u>Herausgebende Firma:</u>	<u>vorh.bei:</u>
Arbeitskamerad, Der ^{+))}	Sprecher & Schuh AG, Aarau	SWA
Arola - Hauszeitzung	Arola-Schuh-AG, Zürich	SWA
Aseol - Brattig	A. Schmid's Erben AG, Bern	SWA
Bally-Mitteilungen ^{+))}	Bally AG, Schönenwerd	SWA
Baustein, Der	Basler Leb.Vers.-Ges., Bern	SWA
Bell - Bulletin ^{+))}	Bell AG, Basel	SWA
BKW - Hauszeitzung	Bernische Kraftwerke	SWA
Bonnard vous parle	Bonnard & Cie AG, Lausanne	(SWA
Bucher - Nachrichten ^{+))}	Bucher-Guyer, Niederwenigen	(SLB
Bühler - Hauszeitzung	Gebr. Bühler, Uzwil	SWA
Bulletin - CGTE	Company Genevoise Tramways Electriques, Genève	SWA
Bulletin - Elco	Elco Papier AG, Basel	SWA
Bulletin Nestle	Nestle, Vevey	(SWA
BVB-Mitteilungsblatt ^{+))}	Basler Verkehrs-Betriebe	(SLB
Ciba - Blätter ^{+))}	Ciba AG, Basel	SWA
Ebauches-Hauszeitzung ^{+))}	A. Schild AG, Grenchen	SWA
Elan	W. Häfner AG, Zürich	SWA
Eternitler, Der	Eternit AG, Niederurnen	SWA
Fama - Post ^{+))}	Gebr. Matter AG, Kolliken	SWA
Feullet Dubied	Ed. Dubied & Cie. AG, Couvet	SWA
Fretz - Brief ^{+))}	Fretz & Co. AG, Aarau	SWA
Geschäftsmitteilungen ^{+))}	Masch.Fabr. Rüti AG, Rüti	SWA
G.+F. - Mitteilungen ^{+))}	Georg Fischer AG, Schaffhau- sen	SWA
Gleichrichter, Der ^{+))}	Masch.fabrik Oerlikon	SWA

Die mit +) bezeichneten Werkzeitzungen wurden als Unterlagen
benu+zt.

SWA = Schweiz. Wirtschaftsarchiv, Basel
SLB - Schweiz. Landesbibliothek, Bern

Globus - Hauszeitung ⁺)	Globus AG, Zürich	SWA
Hausblatt	F. Hefti & Cie. AG, Hützingen	(SWA
Hauszeitschrift ⁺)	Landis & Gyr AG, Zug	(SLB SWA
Hauszeitung	Allg. Vers. AG, Bern	SWA
Hauszeitung ⁺)	Metallwerke AG, Dornbach	SWA
Hauszeitung	Migros, Zürich	SWA
Hauszeitung	Verb.Schweiz.Konsumvereine, Basel	SWA
Isola-Hauszeitschrift ⁺)	Schweiz.Isola-Werke, Brei- tenbach	SWA
Jelmoli-Hauszeitung ⁺)	Jelmoli SA, Zürich	SWA
Journal Longines	Fabriques des Longines, St. Imier	(SWA (SLB
Kette, Die ⁺)	Magazine zur Rheinbrücke, Basel	SWA
K + F - Kreis ⁺)	Kümmerly & Frey AG, Bern	SWA
Kontakt ⁺)	AG Choc. Tobler, Bern	SWA
Kontakt	Grossmann & Co. AG, Thalwil	SWA
Kontakt, Der ⁺)	Verkehrsbetriebe, Zürich	SWA
Le Lien	Charles Veillon, Lausanne	SWA
Lerchenpost	Spätly & Co AG, Netstal	SWA
Loeb-Monatsblatt ⁺)	Gebr. Loeb AG, Bern	SWA
Leventina ⁺)	Schweiz. Reederei AG, Basel	SWA
Mitenand	Baselland. Kantonalbank	SWA
Mitenand	Gas- und Wasserwerk, Basel	SWA
Mitteilungen	Schweiz. Bankverein	SWA
Muschel, Die ⁺)	Shell - Switzerland, Zürich	SWA
Neumüller, Der ⁺)	Escher-Wyss-AG, Zürich	SWA
Nous de Favag	Favag, Neuchâtel	(SWA (SLB
Nous et notre travail	Choc. Suchard SA, Serrieres- . NE	(SWA (SLB
Optikus ⁺)	Firma Wild, Heerbrugg-St. Gallen	SWA
Pumpenpost	K. Rüttschi, Brugg	SWA
Roamer - Journal ⁺)	Meyer & Stüdeli AG, Solothurn	SWA
Saturn	Enicar SA, Lengnau	SWA
Sauter-Hauszeitung ⁺)	Fr. Sauter AG, Basel	SWA

SBB - Nachrichtenblatt ⁺)	Schweiz. Bundesbahn, Bern	SWA
S' Guwerli	Schaller & Co. AG, Basel	SWA
Sig-Werk-Mitteilungen	Schweiz.Ind.-Ges., Neuhausen/ Rhein	(SWA (SLB)
Siegfried-Bote	B. Siegfried AG, Zofingen	SWA
Standard-Pers.-Zeitung	Standard Telephon & Radio AG, Zürich	SWA
Star, Der	Stahel & Co, Rähmismühle	SWA
Sulzer-Werk-Mitteilungen ⁺)	Gebr. Sulzer AG, Winterthur	SWA
Swissair-Journal	Swissair, Zürich	SWA
TC - Zytig	Trüb & Co., Uster	SLB
Tschächli - Post	Wollweberei Rütli AG.	SWA
Unsere Arbeit und wir ⁺)	J.R. Geigy AG, Basel	SWA
Unser Blatt	AG. für keram. Industrie, Laufen	SWA
Unser Weg und Werk ⁺)	Sandoz AG, Basel	SWA
Unter uns	Schweiz. Leb.- und Unfallver- sich.-Gesellschaft, Lausanne	SWA
Unter uns ⁺)	Dr. A. Wander AG, Bern und Neuenegg	SWA
Vie et travail	Ateliers de Sécheron SA, Genève	SWA
Viscose - Post	Société de la Viscose Swiss SA, Emmenbrücke	(SWA (SLB)
Von Roll Werkzeugzeitung ⁺)	Ludw. von Roll'sche Eisenwer- ke, Gerlafingen	SWA
Waage, Die	Joh. Busch, Chur	SLB
Werkmitteilungen ⁺)	Werkzeugmasch.-Fabrik Bührle & Co, Oerlikon	SWA
Werkzeitung ⁺)	Hasler AG, Bern	SWA
Werkzeitung	Schweiz. Sprengstoff-Fabrik AG, Dottikon	SLB
Wir und unser Werk ⁺)	Brown-Boverie & Cie AG, Baden	SWA
Zenith - Echos	Fabriques des Montres Zenith SA, Le Locle.	(SWA (SLB)

Curriculum vitae

Als Sohn des Versicherungs-Bezirks-Direktors Friedrich Harm und dessen Ehefrau Elisabeth, geborene Huber, wurde ich, Siegfried Wilhelm Harm aus Stuttgart, am 2. April 1932 in Ulm/Donau geboren. Nachdem ich die vierjährige Grundschulzeit an der Blauring-Schule in Ulm absolviert hatte, trat ich im Herbst des Jahres 1943 in das humanistische Gymnasium in Ulm ein, welches ich nach bestandener Reifeprüfung am 31. März 1952 verliess. Im Jahre 1951 siedelten meine Eltern aus beruflichen Gründen von Ulm/Donau nach Stuttgart über. Mit dem Sommer-Semester 1952 begann ich mein betriebswirtschaftliches Studium an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Ludwig Maximilians-Universität zu München, wo ich nach sieben Semestern im Sommer 1955 die Diplom-Prüfung für Kaufleute mit Erfolg ablegte. Während dieser Zeit war ich in den Semesterferien mehrmals bei der Württembergischen Kreditverein AG., Stuttgart, und bei der Daimler-Benz AG., Stuttgart-Untertürkheim, praktisch tätig. Vom Winter-Semester 1955/56 an studierte ich Volkswirtschaft an der philosophisch-historischen Fakultät der Universität Basel, wo ich mein Studium mit dem Doktor-Examen am 6. Juni 1957 beendete.

Vorlesungen, Übungen und Seminare besuchte ich in München bei den Professoren: Anderson, Beckmann, Bussmann, Fischer, Hintner, Kellerer, Kruse, Löhlein, Lütge, Lukas, Maunz, Meinzolt, Pfister, Rodenstock, Rössle, Schuller, Scherpf, Thiel, Voelcker, Weber und Wunderlich; in Basel bei den Professoren: Brogle, Guth, Imboden, Neumark, Niehans, Salin, Simonius.

